

# الأدارة

مجلة علمية ربع سنوية

التنميط والتوقيت - الفاقد والضائع والمعاطل  
جهدا ومالا - الحوافز والروادع

- ادارة الضرائب - حوار في ندوة دولية
- مناهج واساليب التنمية الادارية
- تخطيط الخدمات في التعمير
- مفهوم ومشكلات ادارة التنمية
- المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة في الأزمات

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السابع

العدد الثالث ○ يناير ١٩٧٥



# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية  
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير  
أحمد عبد الغفار

## لجنة مستشاري المجلة

أحمد خاكي	إبراهيم البرلسي
بدوي حمودة	د. إكرام يوسف سيد
حسن عباس زكي	جعفر العبد
د. عبد المنعم القيسوني	د. عبد العزيز ججازي
د. فتح الله الخطيب	عبد الوهاب البشري
د. مصطفى السعيد	د. محمد عبد المنعم خيس
د. نزيه أحمد ضيف	د. مصطفى خليل

العدد الثالث  
يناير ١٩٧٥

# التفصيل والتوقيت

## الفاقد والضائع والعاطل جهداً ووقتاً ومالاً الحوافز والروادع

والتقدير . ولا نعرض كذلك لما جاء في الرد على بيان الحكومة فقد كان مكان ذلك في وسائل الاعلام المختلفة وقد عنيت به واذاعته على الملأ ، وكان زمان ذلك في حينه الملائم . ولكننا نكتفي بالإشارة اليه كما اشرنا الى بيان الحكومة نظراً لغير عرض البيانين لكثير من المسائل التي تستوقف الانتباه ليس لما فيها من موضوعات هامة فقط ولكن لأنها تمس أفكاراً أساسية لا بد ان تستحذ على اهتمام الجميع . ولعل أهم تلك الأفكار ما تضمنته توجيهات السيد رئيس الجمهورية الى رئيس وزرائه من حيث الاهتمام ليس فقط بالمشكلات التي تعاني منها الجماهير وإنما من حيث توقيت المراحل المختلفة للحلول الموضوعة أو التي توضع للتغلب عليها وترشيدها ما يتصل بها من أوضاع . لقد أوصى السيد الرئيس بوضع جداول زمنية للتفيذ

البيان الذي تقدمت به الحكومة يوم ٢٨ نوفمبر الماضي الى مجلس الشعب ووضحت فيه ماتعزم اتباعه من سياسة وما تقترحه من معالجات لمشكلات كثيرة تخفف بها أحوال الناس ومتاعبهم يتضمن حلولاً لهذه المشكلات ، حلولاً قابلة للشروع فيها عاجلاً، وحلولاً لا تزال تحت الدراسة؛ ومقترحات ترى ان توضع موضع النظر في وقت قريب أو بعيد . ولن نعرض لتفاصيل ذلك البيان الواسع المدى وما جاء فيه من حلول عاجلة أو حلول مؤجلة أجلاً قريباً أو مقترحات جديدة بالبحث ، فقد قراه الناس وسمعوه وتبصروا مله من هذا القبيل . وبيان الرد على بيان الحكومة من اللجنة المختصة بمجلس الشعب عالج هو الآخر بعض المشكلات والطول والمقترحات وزاد على ذلك توصيات أخرى جديدة أيضاً بالنظر

كما جفت ويحدث في شأن تعمير منطقة قناة السويس وعودة أهلها إليها . وفي التصور أن كل الحلول وكل المقترحات — ودائما في نطاق الإمكانيات المتاحة وفي ضوء الأسبقيات اللازمة — مالم تقتزن بتوقيتها الذي تحتتم مراعاته والالتزام به خطوة خطوة تتراخى الفائدة المرجوة فيها بل تتعري من أهميتها ومن لزومها كلها أو بعضها .

وفي التصور أن أي تفكير لا يقرن بزمته ومكانه يصبح فيها معلقا في الهواء ، لا بالأرض يتصل ولا بواقع الناس يرتبط ، وينتهي إلى التمني الجبيل الشبيه بأحلام اليقظة . وما إلى مثل هذا قصص الحكومة ولا قصد مجلس الشعب ، ومن أجل هذا لفت السيد الرئيس النظر بحق وحكمة إلى عنصر الزمن الذي ينبغي أن يوضع دائما في الحساب عند تنفيذ أي سياسة أو الأخذ بأي حلول أو تخليل أية مناعب .

\*\*\*

## الزمن قيمة

ويسلمنا ذلك إلى تنبيه واجب إلى قيمة الزمن انذى كثيرا ما نلاحظ أننا لا نلتفت إليها سواء كأفراد أو كجموعات ، وهي قيمة نخشى أننا لا نحرص عليها في كل الحالات حرما حضاريا ولازما وحقيقيا . في حالات كثيرة لا نكاد نلتفت إلى تلك القيمة — قيمة الزمن ، وكلفته وأهميته — حتى لقد أصبح يقال أننا نفتقد الإحساس بالزمن ولا نطنن إلى ارتباط الأعمال بأوقاتها ومجالاتها . فليس يكفى أن نضع المخططات العينية في أي قطاع أو في أي نشاط إذ تفقد تلك المخططات كثيرا من قيمتها إذا لم يصاحبها ويلازمها التوقيت الدقيق . هذه الساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الشهور أو السنوات الطويلة التي تضيق بين الدراسة والاعتداء والتنفيذ والانتاج والتشكيل والخدمة تموق الفائدة المرجوة من انسيال الأعمال والانتشطة وتنفتحها ووصولها في الوقت المناسب

## في هذا العدد

- التفصيل والتوقيت —  
القائد والضائع والمعاقل  
جهدا ووقتا ومالا —  
الحواضر والزوائد . . . ٤  
أحمد عبد الغفار
- إدارة الضرائب — حوار  
في ندوة دولية . . . ١٢  
بدر الدين أبو غازي
- مناهج وأساليب التنمية  
الإدارية . . . ١٩  
أحمد مصطفى عوض الله
- تخطيط الخدمات في  
التعمير . . . ٣٢  
د. رمسيس عبد العظيم جيمة
- مفهوم ومشكلات إدارة  
التنمية . . . ٣٧  
د. أحمد رشيد
- المسارات الصحيحة  
لوظيفة العلاقات العامة  
في الأزمات . . . ٤٤  
د. حسين محمد علي
- الإدارة الريفية في مصر . . . ٥١  
د. زيدان عبد الباقى
- في تخطيط وإدارة الاقتصاد  
القومى . . . ٥٨  
د. سعد زكي نصار
- جماعات العمل ودوافع  
الأفراد . . . ٦٣  
نبيل اسماعيل رسلان
- التنمية الإدارية ضرورة  
التنمية الاقتصادية  
والاجتماعية . . . ٧١  
د. زكي محمود هاتم
- مشكلات الخدمات الفنية  
للسلع الاستهلاكية المعمرة  
في مصر . . . ٨٣  
د. محمد عصام المصري
- مقومات النجاح في قياس  
الكفاية الإنتاجية . . . ٩٤  
أحمد محمد عبد الرحمن المصري
- أضواء على فلسفة الإدارة  
العامة في الهند القديمة . . . ١٠١  
عبد الفتاح روف الجلالى
- ندوات — حلقات بحث —  
مؤتمرات . . . ١١٢

المصاعب في وقت قريب أو في فترة تحد بل لا بد من مال وجهد ثم وقت تتطلبه طبيعة المشكلات ذاتها . والحكومة لا تستطيع ان تستخدم عصا سحرية لتغيير الأحوال او ترميم الأوضاع ، فلا بد لذلك من مال يتحتم تدبيره على فترات مرحلية وبعضه من الداخل وبعضه من الخارج ، ولا بد ان نصاب الزمان ليس فقط من حيث المال المطلوب ولكن من حيث التفصيل والتوقيت أيضا . ولذلك كان لا بد ان يعرف الجميع هذه الحقيقة وان يأخذوا الأشياء بهوادة ومزيد من الاحتمال . صحيح ان وقتا طويلا قد انقضى والصبر مقيم والاحتمال مشدود الى منتهاه أو ما هو قريب من منتهاه . ولكن اذا وضحت الأمور واقتصدنا في الوعود وشرحنا متاعب الحاكمين مثلما يشرح المحكومون متاعبهم لحدنا بذلك في حدود الصبر وشدتنا من العزم على الاحتمال . فلا تزال المعركة بأحوالها ومطالبها مستمرة وممتدة ومن مقتضى علمنا بذلك ان نكون أكثر صبرا وان نلتزم بالتنسيق اللازم بين ما هو أسبق وبين ما هو الحق ، وبين الممكن في الحال وبين الممكن في المستقبل ، ولا نقول غير الممكن لان كل المطلوب سيطر في حدود الامكان في نطاق الظروف المتغيرة والتي لا بد ان يزداد انفراجها في مقل الأيام .

\*\*\*

## الأسعار والأجور

خذ مثلا على هذا الأجور والأسعار . لقد تعالت اصوات في مجلس الشعب بالاطالبة بزيادة الأجور ، كما تزايدت الأجور حقيقة مستقلة عن الأسعار، وهما عنصران متلازمان لا ينفصلان . هذه بداية لا يكاد ينساها أي تفكير بسيط عام يعرفه الجميع . فالأجور والأسعار دائما في سياق ، ومعدل الزيادة في الأسعار يفوق دائما معدل الزيادة في الأجور الا في نقطة التوازن الاقتصادي التي يسمى التقصى والبحث الدائم في

الى موقع الحاجة اليها والى المجموعة او المجاميع من الناس الذين ينتظرونها وتشتد حاجتهم اليها في وقت مقدور ومحسوب . وليس ذلك وقتا ضائعا فقط بل هو جهد ومال ضائعان ايضا أو فاقدان أو عابثان أو سائبان بينما نحن نحتاج احتياجا شديدا وملحا الى كل الوقت والجهد والمال لتعويض الضغوط الهائلة التي تعرضنا وتعرض لها بسبب ظروف المعركة ومتطلباتها . ولا يزال للمعركة مكانها الأول وأوليتها وسيادتها على كل الاعتبارات ، ولكن ما تسترعى الانتباه اليه — !خذا من توجيهات السيد الرئيس — هو ما ينبغي من حرص على الوقت ، وفيه الجهد والمال ، وذلك في حدود الامكانيات التي لا نتقدم على اعتبارات المعركة .. ولا بد هنا ان نعترف ان الظروف كانت أقوى منا في حالات كثيرة ، وأنه لم يكن لنا اختيار في كثير مما نعانى منه ونرجو ان نتغلب عليه ولو بصورة نسبية ، ولكن الدعوة الموجهة تأخذ في حسابها الأسبقية المؤكدة للمعركة وتعمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه خارج تلك الأسبقية الواجبة .

\*\*\*

## ليس بالعصا السحرية

المشكلات التي نواجهها كثيرة ومتشابهة والمطالب التي تترتب عليها تنوء بها الامكانيات ، ولذلك كان لا بد من اولويات لدى الحكومة التي تصدت وتتصدى لكل ما نواجهه من مصاعب ، والامر في النهاية ملحق بعدة ظروف على رأسها مطالب المعركة وتوليتها الحكومة بحق الأسبقية الاولى ثم مطالب الجماهير في الغذاء والكساء والسكن والنقل والمواصلات والتعليم والعلاج والطاقت العاطلة في الانتاج وفي الجهد البشري وفي الوقت الضائع وفي الأسعار المتزايدة وفي الأجور وفي شتى وجوه الحياة . الناس معزورون والحكومة معزورة ، ولا بد ان يستقر في اذهن الناس انه ليس في الوسع التغلب على كل أنسواع

الجارية . ولو أن الحكومة عمدت الى توزيع تلك الاعانة الكبيرة ( ٦٢٠ مليون جنيه ) في شكل زيادة في الأجور بدلا من توسيع القاعدة السلبية وعلى الأخص في الأساس منها ، لما انقضى وقت طويل حتى تكون الأسعار قد ابطعتها وزادت عليها بكثير . وكيف يكون الحال لو أن ريف الخبز قد أصبح باريمة أو خمسة أمثال ثمنه الذي تحرص الحكومة على بقائه ثابتا كما تحرص على بقاء اثبات غيره من السلع الضرورية ثابتة ؟ والاصل في الأسعار في نظام اقتصادي مثل نظامنا — الذي يجمع بين الحرية الاقتصادية بقدر مقدور وبين التخطيط الخاضع للمراقبة المستمرة — أن تكون هناك ثلاثة أنواع من الأسعار تضرب لها مثلا بما حدث في تشيكوسلوفاكيا طبعا للوضع الذي كانت حكومتها قد تبنته في وقت من الأوقات — منذ بضع سنوات عندما شرعت في الأخذ بقدر من الانفتاح كما فعلنا ونفعل . أسعار ثابتة في سلع ضرورية للاستهلاك ، وأسعار مشروط فيها هلبش محدد من الربح يكون فيها اختيار المستهلك حرا حرية نسبية ، وأسعار حرة فيها لا يتصل بضرورات المستهلك ولا شبه ضروراته . وفي التصور أن بعض هذا النظام معمول به عنفنا بالفعل على هذا الوجه أو ذاك .

**الذي يعني في هذا المقام انه لابد من جرة متوازنة من توفير السلع الأساسية ومراقبة الأسعار والأجور، ولا يستقيم ان تترك الأسعار تركض في سطوة الزيادة بعد الزيادة في الأجور بلا ضابط ولا رقابة . وليس معنى اغفال المطلب العام في زيادة الأجور زيادة مقولتين ولو مرحليا على تزايد الأسعار الذي لا ينكر ، ولكن كل ذلك ينبغي ان يخضع لتقدير دقيق وواع لسلل الاعتبارات . والحكومة تأخذ بهذا فعلا ، فهي بينا ترصد الاعانات الكبيرة للسلع الأساسية فهاها تنظر في زيادة الأجور وعلى الأخص الأجور الصغيرة ونطلق**

الوصول إليها ويبقى دائما مثابرا في مسعاه الذي لا يكاد ينتهي بحكم ديناميكية الحياة الاقتصادية دائمة الحركة والتقلب . وهذا صحيح في الأوقات العادية ولكنه أظهر وأغلب في الظروف غير العادية وهو كذلك من باب أولى بعد معركة كالتى خضناها ولا تزال تفرض علينا الاستعداد لاستئنافها واليقظة الدائمة لها والمطالب المستمرة التى تفرضها على حياتنا، وهو صحيح كذلك حتى بدون معركة . هو صحيح في كل بلاد العالم التى يجتاحها التضخم الآن ، وليس التضخم الا مظهرا من مظاهر السباق بين الأسعار والأجور مما يؤثر بعشرات الاعتبارات في داخل الدول المختلفة وفي خارجها في العالم الواسع . والمعالجات المختلفة التى تعلنها الدول تتراوح بين زيادة الانتاج وبين التشف وبين معادلة موازين التجارة والمخزونات وبين رقابة الأسعار وضغط الأجور وبين المطالب التى يزداد الحاجها والتى تفرض نفسها على الواقع . وكل دولة تحاول ان تصل الى نقطة توازن مرحلية لان الوصول الى نقطة توازن دائمة ومستمرة أمر يكاد يكون غير مستطاع في ظروف الدول المختلفة وفي ظروف العالم الدائمة الحركة والتغير . وحتى في البلاد التى تسعى الى تجسيد الأجور وضغط الأسعار في ظل اقتصاد مخطط تخطيطيا شاملا ، حتى في هذه البلاد لابد من ان يعاد النظر من وقت لآخر في الأسعار والأجور بحكم أنه لا يوجد اقتصاد منعزل في العالم عن اقتصاديات الدول المختلفة وان كانت الحركة ابطا في تلك البلاد والفترة على الاكتفاء اعظم نسبيا . مثل هذا يحدث في كل بلاد العالم وان تراوحت سرعة السباق بين الأسعار والأجور وتفاوتت تفاوتنا نسبيا في ظل الظروف المحلية .

والعلاج الذى اخذت وتأخذ به الحكومة — كما جاء في بيائها وكما جاء على لسان المسؤولين — هو علاج أليف في ضوء الحقائق الاقتصادية من مجرد الاستجابة الى زيادة الأجور والدخول في دوامة السباق بين الأسعار والأجور . لقد عنيت بضغط أسعار السلع الأساسية عن طريق اعانتها اعانة كبيرة كما يقضح في ميزانية الدولة في السنة

يسمونها ، في درجة قريبة من خط الإنتاج الاول  
أو في اقرب الدرجات اليه . وقد شاهدنا امثلة  
من ذلك التطبيق حيث توضع تلك الرخصة في  
ايدى رؤساء العمال مباشرة في بعض الحالات  
ولكن في نطاق النقابية والالتزام بحق المناقشة  
والدفاع بطبيعة الحال . بل يكفى في هذا  
الخصوص ، وهذا معيار لاشك في سلامته  
وعدالته ، أن يكون للمجتهد ثمرة اجتهاده  
وللمتخلف مخبة تخلفه وتناقصه .

ولقد تذكر مع سياسة اطلاق الحوافز بقدر  
كبير او صغير ان للادارة دورا اجتماعيا في هذه  
الحالة ليس محل خلاف . وفي هذا المجال نقول  
ان الشركات الاجنبية — وعلى الاخص في البلاد  
التي تذهب مذهبا بعيدا في الحرية الاقتصادية  
وكيفما كان حجم تلك الشركات كبيرا او صغيرا —  
تقوم بدور ضخم في ميدان الخدمة الاجتماعية  
ويكون ذلك عندما لا تكون الدولة ساهرة على  
تدبير الخدمات الاجتماعية الأساسية او عندما  
يكون مطلوبا أن تضيف جهات العمل الى تلك  
الخدمات خدمات اضافية او مزايا تكميلية .  
وتشمل تلك الخدمات الاضافية خدمات علاجية  
وصحية وثقافية وتعليمية وتدريبية ومشاركات في  
الادارة وفي المساهمات الرأسمالية وغيرها .  
وكما يكون الحافز مرتبطا بالانتاجية وبوقت العمل  
الاضافي فان الرادع قد يكون مرتبطا ببعض تلك  
الخدمات المضافة .

\*\*\*

## التكوينات التحتية

وكما يقتضى الحرص على الوقت المبذورة  
بالتفصيل والتنفيذ كلها يمكن ذلك في حدود ما هو  
متاح بعد الاسبقيات الاولى ، فان هذا الحرص  
يتطلب حتما ان نبادر الى اصلاح بعض التكوينات  
التي لا بد منها لتمكين المستثمرين  
الوافدين من أن يقوموا بآلية مشروعات قد يرون

بعض الوحدات الاقتصادية في مزاوله  
جانب من الحرية في تقدير الأجور  
مع ربطها بالانتاج على نحو يكفل  
الحافز ويوفر الناتج في وقت واحد .

وعندنا ان هذه سياسة حكيمة لا بد ان تؤثر  
ثمارها وعندئذ توسع الحكومة من الأخذ بها .

\*\*\*

## الحافز والرادع

وكما فكرت الحكومة ، ونفذت ، اطلاق بعض  
الحرية واطلاق الحوافز مرتبطة بالانتاجية ،  
فقد أعلنت الأخذ بها يسمى ببدا الثواب  
والعقاب . وقد اوضحت ان اطلاق ذلك لا يس  
من قريب او بعيد المكاسب العمالية ، ولا يعنى  
الأخذ بسياسة متشددة بدون قيود او حدود .  
ومن اجل ذلك نفضل التعميم عما يسمى بالثواب  
والعقاب بما نصفه بالحوافز والروافع ،  
وهو امر لا بد ان يكون في حساب الحاسبين .  
ذلك ان الحافز المرتبط بالانتاجية والنظامية يعنى  
حتما انه لا يحصل عليه الا من يكون واضح اثر  
في زيادة انتاجه فوق معدل معروف للجميع ،  
بمعنى انه لن يكون هناك حافز لمن يتخلف . وفي  
ذلك رادع للتبسط والتخاذل والتلكىء  
والمتأبى على النظامية . وفي هذا وحده جزاؤه  
الكاف . ولا يمنع ذلك من وضع المصير امام  
مسئوليته وفي توقيع عقاب اذا كان له وجه  
في نطاق اللوائح والقوانين وبالطرق المنصوص  
عليها فيها ، ولا يلومن الانسان عندئذ ان نفسه .  
فان لم يكن يستحق جزاء فيكفيه تخلفه عن اقرانه  
من يحصلون على أجور حافزة نتيجة اجتهادهم  
ودأبهم على اعمالهم .

ولا ينبغى ان نذهب في هذا مذهبا بعيدا فنقول  
بما يقول به النظام الرأسمالى من وضع رخصة  
التعميم والاستفتاء : او التأجير والفصل كما



نقص عن الوفاء بمطالب العمل أو تكلف في غيبتها اعباء مالية قد تزيد عليها . ومثالها وسائل النقل في القطاع العام . على أن ما أخذت الحكومة به ولو أخذنا جزئيا من إطلاق الحرية لبعض الوحدات الانتاجية وأن تجريبيا من شأنه أن يفلل بعض تلك الصعوبات . والعبرة في النهاية بالمحاسبة على النتائج ، ولا نقصد النتائج المالية فقط وإنما نقصد التطبيق بينها وبين كل الأهداف مالية وغيرها .

وإنما ذكرنا أمثلة مقدورة لبعض التكوينات التحتية الجديرة بالثبات سريع وتقديم ليس مناص منه إذا أريد أن نلاحق العصر وأن نساير العالم المتحرك الراسخ في كل الاتجاهات. ونذكر ذلك دائما في حدود الامكانيات والطاقة مع ترتيب ما هو مطلوب عمله في كل المجالات وفي مقدمتها احتياجات المعركة التي لا نستطيع أن نغفلها أو لا نعطيها حقها الواجب واللازم من التقدم على سواها . ونذكر ذلك ونحسن على يقين من أن الحكومة تعلم من أهرها جميعا أكثر مما تعلم ولا تتوانى عن موالاة جهودها في صدها بكل ما هو متاح لها من إمكانيات . فليسنا نضيف جديدا ولكننا نؤمل أن نرى مرفقى المواصلات والنقل وقد أخذنا سمتها الطبيعي لاتصالها الوثيق بمجالات العمل . وقد رأينا ونرى ورأى ويرى الجميع فيها يختص بها بعض المظاهر التي لاتزال غير باعثة على ما نرجوها لها لا نقول من كمال بل من مظهر كريم ومفيد .

\*\*\*

## الثورة الإدارية

وإذا كنا قد عرضنا للتصميم والتوقيت تعجلا للإنجاز بصفة عامة فإن ما أوليناه من اهتمام ببحوث الثورة الإدارية جدير بظهور بعض آثاره في بعض النواحي وعلى الأخص فيما يتعلق بما

أو ترى السلطات المختصة أن يقوموا بها . ومن أول ما يرد في قائمة إصلاح أو ترميم أو تحسين التكوينات التحتية التليفونات والتلغرافات والتلكس والبريد ، أي المواصلات كلها في الداخل والخارج . وقد سبق لنا في هذه المجلة أن اشترنا إلى ذلك وأهينا باعطاء هذه الوسائل أولية مطلوبة وليس من ريب في أن الحكومة واعية لذلك وعاملة عليه بقدر ما تسمح به ظروفها. ولقد ضربنا لذلك أمثلة مما حدث ويحدث من تعريق ، ولابد لنا انصافا للجهود أن نسجل أن تقدما بدأ يشعر به الناس في هذا المجال ، ولكن الأمر يتطلب مزيدا من التحسين ومن توفير تلك الخدمات الأساسية على نحو يتجاوب مع مصالح الأعمال ومع متطلبات التطوير ، وهو أمر لاشك في أنه قادم ، ولكننا نرمي بهذا أن نسجل التحسن كما قلنا من ناحية، وأن نستزيد منه من ناحية أخرى حتى يقوم ذلك المرفق الهام بما هو مطلوب منه بالكفاءة والفعالية اللتين يتحتم توافرها فيه .

ومثل ذلك يقال عن مرفق النقل فيما يتعلق بمطالب الناس في الداخل . فليس من ريب في أن الحكومة قد قابلت وتقوم بجهودات فائقة في سبيل تحسينه بعدة وسائل منها تدبير أدواته وتنظيم قواعد المرور ومطالبة العاملين بمزيد من العناية في أعمالهم وتنظيم الحوافز والمكافآت وبغير ذلك من الوسائل ، ولكنه على الرغم مما تم حتى الآن لا يزال يفتقر إلى مزيد من الجهود والإضافات الكبيرة والكثيرة ، لاتصاله القريب بمناعب الناس وبالوقت الضائع والضيء المتواتر بل المذاب الذي تروى عنه القصص العجيبة في أكثر من جهة ومن أكثر من فئة مما يتعكس أثره على مسارات العمل وعلى نفسيات العاملين وجهودهم وإنتاجهم . وهذا كله معروف ومشهود . وليس من شك في أن الحكومة بذلت وتبذل في هذا السبيل جهودا فائقة ومتوالية في حدود تقديراتها التي قد لا يحيط بها الجميع .

ومثل ذلك أيضا ما يسمى بالمصروفات الاستثمارية في بعض جهات الأعمال التي

على أنفسنا وعلى بلدنا كان هذا أوفى بالمصلحة ويمتد أكبر نحتاج إليه احتياجا شديدا . وليس ذلك تعجلا يفسد الحكمة أو يؤثر على بلوغ الأهداف ولكنه استحثاث للزمن ومطابقة لموجبات العصر .

وإذا كنا تكلمنا وناقشنا في مقتضيات الثورة الإدارية فانه مما يتسق معها ان نستلهم روح العصر في السرعة والانجاز . وربما سمحت لنفسى هنا ان اتول انه ليس كل الأجهزة الإدارية — سواء في قطاع الأعمال أو في قطاع الخدمات — مما يحتاج الى جهود كبيرة للإصلاح . فهناك أجهزة بها كل مقومات القدرة على العمل المفيد والانتاج المتكامل ، ولا تنقصها إلا بعض الإمكانات القليلة ، إمكانيات مالية أو مادية أو تدريبية أو تنظيمية ، لا تستعصى على الإصلاح والتطوير . وهذه نستطيع ان ننهض بها على وجه سريع نسبيا . بل اننى اذهب الى القول بأن هناك أجهزة لا يكاد ينقصها إلا الضئيل من المساومات وقد يكون التغيير والتقليب فيها يختص بها فيه من الضرر أو الخسارة أكثر مما فيه من الفائدة ، أو على الأقل يمكن ان يقال ان الانتظار الى حين ممكن بالنسبة لها بل قد يكون أولى وأجدي . وصحيح دائما القول ان خطأ شائعا خيم من صواب مهجور أو صواب يمكن الانتظار عليه أو التريث في شأنه . وربما يكون التعجيل في النظر في امر غيرها مما تتعالى الشكوى من اضطرابه أو من اعوجاج الأحوال فيه اجدر بالتقديم والتصوير .

واضرب مثلا لذلك النوع من الأجهزة التي يمكن أخذ الإصلاح فيها بهوادة وتؤدة : فان ما ينقص مجموعة البنوك هو معاونة ليست عصية على التدبير فان أعمال البنوك هي أعمال البنوك في كل البلاد وكل الأزمان ، ليس فيها أحاج ولا استحداثات من حيث موضوعيتها ، ولكن ما ينقصها حقا هي أدوات العمل الحديثة وتحسين حال العاملين فيها ، وتدريب المستجدين فيها تدريبا منظما في داخل العمل أو في برامج عملية منظمة ، وهي بعد ذلك تقوم بواجبها على نحو

سليمناه مسارات الأعمال . فان تحسين الأداء الإداري مطلب له صدارته في كل الخطوات المقبلة والتوقيت في شأنه مطلوب والا جرى عليه ما جرى على كل الجهود السابقة مما يماثله ، وهي جهود كانت كبيرة ومتلاحقة ولكنها لم تسفر عن نتائج ملموسة . نقول ذلك ونحن نعرف بطبيعة الحال ان نتائج من هذا القبيل صعبة التحقق في الزمن القصير — لاتصال ذلك بأكثر من اعتبار — ولأنها تنطلق في المقام الأول بالعنصر البشري الذي لا يتغير بين يوم وليلة ولا بين شهر وشهر ولا بين سنة وأخرى . ونقول ذلك ونحن نعرف ان هناك بعض التحسين في بعض الأعمال الإدارية ، ونحن نعرف ايضا ان جهودا كبيرة نبذل في أكثر من اتجاه ، ونعرف كذلك ان التعويقات الروتينية لا تزول في أى مدى قصير . كل هذا حق ولكننا لا بد ان نقرر ايضا ان هناك ما أصبحنا نسميه بالانقلاط أو ما أشبهه في أكثر من مجال . وإذا كان لك عمل في جهة كمصلحة الجمارك أو مصلحة الضرائب أو في المحاكم أو في الشهر العقاري ، وحتى في الهيئات الجديدة كهيئة الاستثمار — ولا نحصى وانما نذكر أمثلة قليلة — ففى الواسع ادراك ما نعنيه مما يعانى منه جميع المتعاملين مع تلك الجهات الإدارية وغيرها . ولقد يسلمنا ذلك الى التساؤل عما تم حتى الآن أو ما هو على الأقل بسبيل النهم من إجراءات التحسين الإداري . وليس معنى ذلك اننا لاندرک مدى الجهود المبذولة في تحسين أحوال العاملين وفي تيسير الإجراءات واختصارها وتبسيطها وان الأمر يتطلب وقتا ، ولكنه لا يبنى ان يكون وقتا مفتوحا اذا كانت له بداية معلومة فليس له نهاية أو شبه نهاية . حتى مرحلة مرحلة أو جزئية جزئية مما يبنى ان نشاهد ويشاهد الناس كظهور ولو محدود الآثار من مظاهر التحسين والتطوير .

ان الدراسة والتقدير ورسم خطوط التنفيذ يستغرق وقتا . هذه حقيقة معروفة . ولكن هذا لا يجوز ان يستطيل أكثر مما يجب ، لأنه يعنى في ذلك الوقت ماقدا وضائعا وعاطلا من الجهد والوقت والمال ، وكلما استطعنا ان نوفر ذلك

التجارب بالنسبة للجدول الزمنية الجبيلة التصميم والتوقيع ، ولكنها لهذا السبب أو ذلك لم توضع موضع التنفيذ الدقيق . نقول ذلك ونحن جميعا نعرف الصعوبات التي تكثف التنفيذ في بعض الأحوال ، ونذكر الظروف غير العادية التي نمر فيها أو تمر بنا ، ولكننا نعرف معوقات أخرى لا تمت الى أسباب من هذا القبيل بل هي أقرب الى التراخي والتلكؤ وأخذ الأمور في البرامج المبنية والزمنية مألخذا يسيرا هينا لا يحرص على الدقة والالتزام والارتباط بالتوقيت الموضرّع . ولا نريد أن نخطل في مآهات نظرية فننكر طريقة برت في التنفيذ والتوقيت ، ولكننا نخاطب أيسر قواعد العمل والتطبيق اللذين يؤازرهما المنطق العام .

إن الجداول الزمنية إذا لم نحترمها احتراماً حقيقياً كلما كان ذلك مستطاعاً تصبح تهويمات وتكوينات خاوية من المحتوى إذا لم يتم الالتزام بها التزاماً مطلقاً ودقيقاً ، وروح هذا العصر الذي نريد أن نعيش فيه مع الآخرين تأبى علينا أن نقع في هذا المحذور مع أخذ كل الاعتبارات في الحساب .

**أحمد عبد الغفار**

**مرض . أقول هذا بينما أعلم أن الاقتراحات في شلتها وفيرة ، وإن تنظيحات جديدة تعدد في مجالاتها ، وأن مشروعات متعددة تجهز في تنظيمها أو إعادة تنظيمها ، وقد لا يقرأ القارئ هذه السطور إلا بعد أن تكون تلك التنظيمات الجديدة قد رلت النور . وحتى بعد ذلك إذا لم تترك للبنيوك حرياتها المعقولة في تسيير أعمالها فإن الفائدة المتوقعة من تنظيمها لا تكون مضمونة الاثر تملأها . ومثل هذا يمكن أن يقال عن أجهزة أخرى لا تقتصرها إلا معاونة مقدور عليها في ضوء المحاسبة النهائية على النتائج .**

\*\*\*

## الجدول الزمنية

وحتى لو قلنا بتوقيت خطوات الإصلاح ، أو بترتيب مراحلها طبقاً لجدول زمنية ، فإن ذلك يفقد جدواه ما لم نأخذ أنفسنا في حزم باحترام المواعيد والتواريخ والأزمان المقررة ، والا كان ذلك هو الآخر من قبيل الوقت الضائع والمال المعطل والجهد المفقود . ولقد مررنا ببعض

\*\*\*

# إدارة الضرائب

## حوار في ندوة دولية

بدر الدين أبو غازی

الضريبة من الولايات المتحدة الأمريكية وبناما  
والمانيا الاتحادية ، كما شاركت فيها الأمم المتحدة  
ومؤسسة غورد . . وقد عقدت هذه الحلقة في  
بيروت خلال الفترة من ٢ الى ٩ نوفمبر ١٩٧٤  
وكانت مجالا للبحث والحوار حول قضايا الإدارة  
الضريبة ومشكلاتها فضلا عن التجارب الحديثة  
التي طبقتها بعض الدول خلال الحقبة الأخيرة

وان أهمية هذه الحلقة الدولية لتدعو الى  
استعراض أهم ما دار فيها في إطار الدراسات  
التي تقدمها حول تطوير مشروعات الضرائب  
وإصلاح الإدارة الضريبية » .

كانت محاور البحث في الحلقة تدور حول  
المبادئ الأساسية والعناصر التي تتركز عليها

« نظم مجلس الخدمة المدنية بالجمهورية  
اللبنانية عن طريق المعهد الوطني للإدارة والائتماء  
حلقة عن إدارة الضرائب شارك فيها خبراء من  
الدول العربية وبعض المسؤولين عن إدارات  
الضرائب فضلا عن خبراء وممثلين للإدارات

بدر الدين أبو غازی

وزير الثقافة السابق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الإصلاح  
لضريبي - حوار حول التطور نشر في عدد أكتوبر  
١٩٧٤ - المجلد الثاني - المجلد السابع .

وثانيهما الإجراءات والأساليب التي تتمثل بعملية تطبيق القوانين الضريبية .

أما الظروف العامة فتركز على اشاعة وعى الاقتناع بالضريبة لدى المواطنين ولا يتأتى ذلك الا اذا وجهت حصيلة الضرائب لبناء المجتمع وليس المواطن عاقدها في شكل وحجم الخدمات التي تؤدي اليه .

كما أن هذا الاقتناع يتطلب أن يكون العبء الضريبي موزعا بشكل عادل اجتماعيا وان تكون القدرة على الدفع معيارا أساسيا لتحديد العبء الضريبي وان تتلالم الاهداف الأخرى للضريبة مع السياسات الإنمائية والاقتصادية والاجتماعية ، وان يكون المناخ العام لعمليات ربط الضريبة وتحصيلها موجيا بالثقة والاحترام بين المواطن والادارة الضريبية .

أما الجانب الثاني المتصل بالإجراءات والأساليب فقد برزت فيه عدة عناصر منها :

١ - وجوب تنفيذ المكلف واحاطته بكل مايتعلق بعناية القانون وينصوصه وشروطه وموجباته .

٢ - مساعدة المكلف في القيام بواجباته التي يلزمه بها القانون .

٣ - معاملة المكلف بطريقة لائقة وبلحترام ودون ابطاء .

٤ - اعداد وتنفيذ برامج محروسة ومخططة لانشطة منظمة ومنسقة للادارة وتشمل :

( أ ) تبسيط البيانات والإقرارات ووضوحها .  
( ب ) توفير الشرح اللازم لكل الوثائق التي يستعملها المكلف على أن تكون مفهومة ببسر لدى أكبر عدد من المكلفين .

( ج ) استخدام وسائل الاعلام المتوافرة من صحف ومجلات واذاعة وتليفزيون كإذونات لارشاد الممولين .

( د ) توفير المرحلة الواحدة أو «المكان الواحد» بدلا من تجزئة المراحل والامكان لخدمة المكلف .

ادارة الضرائب الفعالة ، وقد تفرعت عنها قضايا التقيد الطوعى بقوانين الضرائب وانكليف الفوري بالضريبة وجبايتها ، ووسائل اكتشاف المكلفين واساليب التدقيق التقنى والاستقصاء ، والنجائب الاجرائية ، والاحكام الجزائية في قوانين الضرائب كمنصر مساعد للادارة الضريبية وادارة وتدريب الموظفين ، ومسئوليات القادة الاداريين .

كما تناول البحث الى جانب اساليب الادارة الضريبية وعناصرها موضوع الهيكل التنظيمي للملائم لادارة الضرائب وتقسيماته .

ثم استعرضت الحلقة تجربة حديثة في الماتيا الاتحادية عن استخدام الوسائل الالكترونية في ادارة الضرائب فضلا عن تقرير عن تطور ادارة الضرائب في لبنان وآخر عن التطورات الضريبية والهيكل التنظيمي لادارة الضرائب في الجمهورية العربية الليبية .

ويتضح مما تقدم أن محاور الحلقة في مجموعها تناولت موضوع تطوير الادارة الضريبية من مختلف زواياها وبشكل متكامل وان تداخلت في بعض الاحيان الا انها جميعا اتجهت صوب هدف بلورة نظرة شاملة لتطوير النظم وتحديثها من حيث الهيكل والتركيب ومن حيث اساليب العمل .

وقد كان البحث الذي قدمه الدكتور خليل سالم مدير عام وزارة المالية في لبنان وكذلك بحث الدكتور مينالكو سوليس أحد المسؤولين عن المركز الأمريكى لمديرى الضرائب (C.I.A.T.) في بناما متكاملين في طرح قضية أساسية كانت محخلا للحوار هي قضية الالتزام الطوعى بقوانين الضرائب .

وقد انطلق الحوار من أن السبيل الحقيقي للوصول الى ادارة ضريبية ناجحة هو تأمين الالتزام أو التجاوب الطوعى للقوانين الضريبية .

ويتحقق ذلك بطريقتين أولهما الظروف العامة التي تؤثر في تطبيق القوانين الضريبية .

(هـ) توفير امكانية حساب الضريبة ذاتيا .

(و) اعداد حسابات المكلفين بصورة دقيقة وغورية وواضحة .

(ز) تحصيل الضرائب المحقة وفق برنامج زمنى محدد .

ويتصل تدريب الموظفين بقضية الالتزام الطوعى من حيث انها تتطلب اعدادا خاصا للمشغلين بالضرائب يجتمع فيه الى جانب توفير الخبرة الادارية والفنية تكوين الشخصية وتنمية وسائل الانتفاع وساليب التعامل مع الممولين ، والعناية بالجانب السلوكى للعاملين في جهاز الضرائب .

على انه قد برز بصفة خاصة من خلال الحوار ان قضية الالتزام الطوعى قضية متعلقة بالوعى الضريبى وهو حلقة من سلسلة حلقات يتدرج فيها الوعى القومى والوعى السياسى والثقة بالنظام الحاكم . كما ان الامر يتطلب ان يسود المجتمع نوع من التنوير يبدأ من محو الامية الكتابية حتى الامية الثقافية .

وقد عالج الأستاذ مينكو سوايس من بناما قضية الالتزام الطوعى من جانب خلق المناخ الملائم لتأكيد هذا الالتزام وتعميق هذا الشعور لدى المواطنين ووجوب التعاون بين رجال الضرائب وممثلى المكلفين من محامين ومحاسبين لتقديم البيانات والقرارات صحيحة وكاملة . كما اشار الى أهمية تغير عقنية رجال الضرائب زارشاد المولين وتناول ايضا وسائل الاعلام ووجوب تطوير اساليبها واستعانة ادارة الضرائب بمعطيات الفنون واساليب علم النفس في تقديم الاعلام الضريبى بصورة مؤثرة ومشوقة وبالطرق غير المباشرة لما لها من تأثير اكثر فاعلية من الاعلام المباشر .

على انه أكد أيضا أهمية استعانة ادارة الضرائب بوسائل الرقابة وتبادل المعلومات بين الاجهزة المختلفة واحكام حلقات المتابعة تضيقا لمجالات التهرب . ومن ذلك استخدام البطاقة الضريبية كترخيص لازالة النشاط ، واستخدام شهادات براءة الفحة كوسيلة للتحقق من اداء الالتزام الضريبى وذلك بتقديمها في حالة التصرفات الناقصة للملكية وفي حالات المفادرة وغيرها .. كل ذلك مع الاستعانة بالجزاءات كعنصر مساعد على اداء الالتزام الضريبى .. وفي بناما تصل

وهذا كله مع مراعاة ان توفير هذه المقومات يكفل تنمية الالتزام الطوعى لدى المكلفين ، ذلك لان اتسام عمل الادارة الضريبية بالاحترام والتهنم والتعاون من جهة وبالدقة والحزم والانتظام من جهة ثانية الى جانب برنامج منظم وواضح لمهمة التحصيل يؤدى الى تشجيع الممول على اداء التزامه ويحد من الالتجاء الى الوسائل الجزرية لو الاكراهية لتأمين التحصيل .

وفي مجال تنمية الالتزام الطوعى يناقشون برزت أهمية ساليب التحقيق والاستقصاء في التزامات المكلف وضرورة القيام بها بطريقة تكفل احترام المكلف من خلال طريقة عمل الموظفين واساليبهم بحيث يشجعه أسلوب التحقيق والاستقصاء وطريقة المعاملة على تحديد التزاماته مستقبلا بصورة اكثر دقة .

كما ان العقوبات وان كانت اداة ضرورية لتطبيق القوانين الضريبية الا ان النظر اليها من خلال مفهوم الالتزام الطوعى يقتضى عدم اللجوء اليها الا بعد توفير الموظفين المختصين بشئون التدقيق وتطبيق احكام القانون وكذلك بعد استفاد كل الوسائل الاخرى . ذلك ان الاعتماد بكثافة على الاجراءات الجزائية يضر بفاعلية الادارة الضريبية ويحد من احتمالات نجاحها .. ومن ثم فان الامر يتطلب استخدام الاجراءات الجزائية كوسيلة اخيرة وكدافع لحفز المولين على الالتزام الطوعى وليس كأداة عادية لتطبيق القانون ، وهذا يتطلب قدرة في الجهاز الادارى وبراعته في استخدام سلاح الجزاء او شهره ليحرك المولين صوب الالتزام الطوعى لا ليكون اداة بطش وارهاب تنفرهم من قوانين الضرائب .

المختدة الى ان الادارة الضريبية الناجحة يجب ان تعمل على اساسيين :

١ - ضمان حقوق المكلف في الطعن والاعتراض على اجراءات الادارة .

٢ - ضمان حق الجهاز الرسمى في ربط وتحصيل الضرائب مع بقطة في الاجراءات وتنظيم لاستخدام الجزاءات .

وعرض الأستاذ رفيق الاختيار من سوريا الى موضوع مسؤوليات القادة الإداريين مركزاً على عدة حقائق :

١ - ان القيادة الادارية في ادارة الضرائب اليوم لا يمكن ان تكون تلك القيادة ذات الطابع الجبائي المعروف في نهاية القرن الماضي ومطلع هذا القرن ، وانما اصبح دور هذه القيادة ومن مهامها الرئيسية العمل في سبيل البلوغ بالنظام الضريبي الى درجة من الانتان تمكنه من تحقيق الاهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٢ - ان مسؤولية القادة الإداريين في ادارة الضرائب تجاه جماهير المكلفين بالضريبة تلقى على عاتقهم اعباء تختلف عن اعباء القادة الإداريين في التنظيمات الادارية الاخرى لما يواجهونه من سلبية الممولين وما يتطلبه ذلك من اسلوب خاص في الادارة يعتمد على وسائل واعية تعتمد على تخطيط مركز وتنظيمات محربة ورقابة ناجحة حتى تستطيع ان تحقق الاهداف المتوخاة .

٣ - ان ادارة انضرائب ومسؤوليات القادة الإداريين فيها لا يمكن ان تبقى قائمة على اسلوب حل المشاكل القائمة واتخاذ القرارات في ضوء هذه المشكلة او تلك دون الرؤية المستقبلية لابعاد المشكلات ومحاولة مواجهتها بالحلول .

ومن البحوث التي اثرت اهتماما خاصا بحث الأستاذ آرثر ستراسل من وزارة المالية في ألمانيا الاتصالية عن استخدام الحاسب الإلكتروني في اغراض ربط وتحصيل الضرائب والمتابعة

الجزءات الى السجن في حالة الغش الضريبي كما انها تتضمن عقوبة الحرمان من مزاوله المهنة وقد اعانت هذه الجزاءات ادارة الضرائب على احكام قبضتها على الممولين . كما ان الخشية من الجزاء أدت الى تميق الالتزام الطوعى .

وقد تناولت البحوث بعدد موضوع الالتزام الطوعى جوانب أخرى في اساليب المراجعة والاستقصاء عرض لها الأستاذ بتودور كونتروليس خبير مؤسسة فورد من خلال تجلبيه في الادارة انضريبية الامريكية .

وقد ابرز البحث عدة حقائق :

١ - انه يتعذر ملديا فضلا عن انه ليس مطلوباً ان تجرى مراجعة دقيقة واستقصاء شامل لكل الاقترارات الضريبية . فلا وجه لان تثقل الادارة الضريبية بعباءها من اجل ذلك .

٢ - ان الامر يتطلب وضع اولويات لما تتم مراجعتها مراجعة كاملة من الاقترارات ، وفلك يقتضى تحديد معيار مسبق موضوعي يستند الى نوعيات الضرائب وفئات المكلفين واتجاهاتهم مع الافادة من البيانات المتاحة من محصلة المراجعات السابقة لتحديد ما يرقى الى مستوى الاولوية في مجال الفحص .

٣ - ان المراجعة انضريبية لا يجوز ان تبدأ قبل دراسة المراجع للحالة والتعرف عليها واستخلاص النتائج المختلفة ووضع تخطيط لبرنامج الفحص .

٤ - ان ادارة انضرائب ينبغي ان تدرب افرادها على تنوع اساليب المراجعة . فليس هناك نمط واحد وانما هناك طرائق تختلف باختلاف نوعية النشاط .

وتطرق البحث بعد ذلك الى ضمانات الاعتراض والطعن . وقد اشار الأستاذ جوردون هيل كبير المستشارين في ادارة ضرائب الدخل بالولايات

والاحصائيات الضريبية .. وهى تجربة اقتضاها نقص العنصر البشرى من ناحية واستكمال المعدات والتجهيزات الحديثة فى ادارة الضرائب الألمانية من ناحية أخرى .

على ان نجاح هذا النظام بفضل دقة النظام الألمانى وتقدم المجتمع ودخوله بجدارة العصر الالكترونية وشيوع استخدام اجهزته فى البيئة .. كل ذلك لا يعنى احتمال نجاح هذا النظام اذا ما ادخل فى بلاد أخرى .

هذا مع ملاحظة ان استخدام الحاسب الالكترونى فى اغراض انضائى يتطلب اعدادا مسبقا وتدريباً . وقد سمحت الولايات المتحدة الى برنامج تدريبى على طرائق استخدام الكمبيوتر فى شئون المحاسبة الضريبية استفاد عامين الى ان اتيح توفير العدد اللازم والمؤهل من الأفراد للاضطلاع بهذا العمل .

ومما هو جدير بالذكر ان استخدام الكمبيوتر فى المنشآت التجارية المتقدمة فى الولايات المتحدة ، وألمانيا وبعض دول أوروبا واعتمادها عليه فى اعداد حساباتها هو الذى يدعم ادارة الضرائب الى مواجهة هذا التطور بهرجعة التشريعات الخاصة بامساك الدفاتر لمواءمة بين انحسابات الالكترونية الجديدة وبين اغراض الربط والفحص الضريبى . كما انه يتطلب فى الوقت نفسه توفير المناخ المناسب واعداد الأفراد المؤهلين لاستخدام هذه الاجهزة مع مراعاة التدرج فى استخدامها .

وقد استعانت ادارة الضرائب فى لىبنان بالكمبيوتر فى دوائرها ولكنها حتى الآن لم تحقق الاندادة المرجوة منه .

ونبه الأستاذ ستراسل الى أنه قد يكون من الميسور لكثير من انول شراء الكمبيوتر ولكن ليس مضمورا لها استخدامه .. انه جهاز يستطيع ان يعطى كل شىء ولكن ذلك يتوقف على امتلاك الخبرة التى تتيح الاندادة من امكانياته الهائلة ، كما ان اتوسع فى استخدامه لاغراض الضرائب

يتوقف على المقدرة والخيال واستنباط مجالات جديدة يطرقها بامكانياته .

كذلك .. فان استخدامه رهن بظروف العنصر البشرى وكماعه ... والامادة الجزئية منه تحيله الى آلة كاتبة باهظة التكاليف .

وتلك هى المحاذير التى ينبغى ان تكون فى اعتبار المخططين .

وبعد ذلك تناول البحث موضوع الهيكل التنظيمى لادارة الضرائب وطرح عدة آراء لتنظيم اجهزة الضرائب وفقا لمعايير أهمها :

١ - المعيار الجغرافى وضرورة التوفيق فيه بين اعتبارات كفاية اداء العمل الضريبى والتيسير على مولى الضريبة وعمالها ، وبين تجنب حظر انتفتيت والتجزئة اذا ما جرى التوسع فى انشاء الوحدات والمكاتب الفرعية دون مقتضى .

ولقد كن فى فرنسا قبل عام ١٩٣٩ ( ١٦٨٩ ) مأمورية ولكنه قد روى تجميع عدد من المأموريات فى المدن الكبرى فى مكتب واحد باسم مأمورية مركزية تحتفظ المكاتب الفرعية داخلها باستقلالها مع تركيز الاعمال الادارية فى شعبة خاصة لخدمة كل مكاتب المأمورية المركزية .

وبهذا يتحقق انجاز الاعمال بعدد اقل من الموظفين يؤدون خدمة مشتركة لمجموعة من المأموريات كما يتحقق انصراف رؤساء المأموريات الى صميم العمل الضريبى اشراقا وتوجيها .

على ان تقسيم غرور الضرائب وفقا للمعيار الجغرافى يقتضى فى بعض الاحوال خروجا عليه فمشتا مأمورية واحدة او اكثر لنوع من المنشآت الهامة كالشركات المساهمة والبنوك ومنشآت الاشغال العامة التى تنولى على مستوى مركزى شئون ضرائب هذا النوع من المنشآت .

ولهذا الاجراء مزاياه اذ يحقق وحدة فى محاسبة هذه المنشآت . كما ان له دواعيه



اذ تتركز مأمورية أو أكثر في مواقع تجمع المراكز الرئيسية للنشاط .

## ٢ - معيار نوعية الضريبة .

قد يغلب على بعض الضرائب التقسيم النوعي على التقسيم الجغرافي الذي يقوم على تقسيم المأموريات الى وحدات تختص بحى أو قرية أو مجموعة من القرى . وذلك ينعكس على تنظيم الإدارة الضريبية . فممولو المهن غير التجارية كالحامين والأطباء والمهندسين والفنانين قد يفضل تجميعهم في مأموريات متخصصة على أساس نوعيتهم لا على الأساس الجغرافى ، كما ان نوعيات بعض الضرائب كالدخلة والتركات والضرائب على رقم الأعمال تتطلب انشاء مأموريات متخصصة تتجمع فيها النوعيات ذات الطابع المتشابهة فذلك افضل من اتباع التقسيم الجغرافى على علته .

## ٣ - معيار نوعية الوظيفة

وهو يتطلب التقسيم على أساس وجود أجهزة للتنفيذ ، وأخرى للإدارة والتنظيم ، وثالثة للتفتيش ، ورابعة للشئون الفنية وشئون التخطيط .

وفي إطار نوعية الوظيفة تبدو الحاجة الى مجموعة من الأقسام والوحدات الأساسية التى يتحقق بها للبناء التنظيمى الوضوح وانتسيق والترابط وتدقيق البيانات والمعلومات من خلال قنوات اتصال جيدة .

**على انه ايا كانت هياكل التنظيم فإن ما تتطلبه دائما هو :**

— وضوح بناء الهيكل وتناسقه المعمارى .

— التقسيم على أساس التخصص .

— الفصل بين أعمال التنفيذ وأعمال التوجيه وبين أجهزة البحوث والدراسات وأجهزة المتابعة .

— مراعاة مبدأ وحدة السلطة .

— ايجاد خطوط اتصال وثيقة بين الأقسام المتشابهة .

## مراعاة اقتصاديات الإدارة .

— تحقق التناسق بين أجهزة الضرائب المختلفة مباشرة وغير مباشرة وايجاد نوع من الترابط بينها على المستوى الأعلى .

— توحيد جهات الاشراف على وحدات التنفيذ

— ايجاد قنوات اتصال جيدة لتدفق المعلومات وتداولها .

— العناية بوحدات البحث والمشورة في الجهاز انضوى .

— المواءمة بين مركزية وضع السياسة والتوجيه وبين دواعى التخصص في ادارات نوعية .

## الاتجاهات العامة في الحلقة :

ونستطيع من خلال البحوث التى طرحت والتقاش الذى دار حولها ان نستخلص الاتجاهات العامة التى كاد يتعمد عليها الاجماع والتى تمثل فكر الخبراء والمسؤولين عن إدارة الضرائب وأهم هزم الاتجاهات :

١ - ان الدعامة الأولى لإدارة الضرائب الفعالة هى توفير الوضوح والعدالة للقوانين واعداد برامج متوازنة لتطبيقها .

٢ - مع التسليم بأنه ليس هناك هيكل تنظيمى نمطى لإدارة الضرائب الا ان هناك مبادئ أساسية ينبغى مراعاتها في تنظيم الإدارة الضريبية تتمثل في اقامة الهيكل التنظيمى على نحو يحقق أقصى كفاءة للعمل مع مراعاة ظروف مجتمع الضريبة في كل بلد ، وتجنب التعتيد في البناء التنظيمى وملاحظة ان الإدارة الضريبية ، وهى تمارس أعمالها مستندة الى صلاحيات السلطة، ينبغى ان تدخل في تنظيمها مسؤولياتها عن خدمة المكلفين وذلك يدعو الى تنظيم أجهزة الإدارة الضريبية على نحو يتفق مع الإجراءات الضريبية وطبيعتها ، وتوفير الإدارات وتهئية المكاتب بما يكفل التيسر على المولين .

وقد رجح من النقاش ما يتطلبه التنظيم من توفيق بين الاعتبارات الجغرافية والتقسيم على

اساس التخصص النوعى والوظيفى والفصل بين أعمال التنفيذ والرقابة والمتابعة وبين أعمال البحث والتخطيط والمشورة .

وتأكد فى اللقاء أهمية انشاء الأجهزة المختصة بتحليل والإحصاء والبحوث والتشريع والدراسات المقارنة على المستوى المركزى وضرورة العناية بجهاز الاعلام الضريبى والعلاقات العامة بحيث يكون مسئولا عن برامج ارشاد الممولين .

٣ - ان نجاح الادارة الضريبية رهن باقامة جسور من الثقة المتبادلة بين رجال الضرائب وبين المكلفين .

ويدعم هذه الثقة اشاعة الرعى الضريبى وتعميق الاحساس بالواجب القومى ومسلک سلطات الضريبة من مكلفيها .

واذا كانت بيروقراطية السلطة تتيح للادارة الاسريية وسائل لاكتشاف المكلفين المتهربين واستقصاء حقيقة ارباحهم ، كما ان طرق التدقيق والفحص التقنى تعين الادارة اذا ما احسن استخدامها على الكشف عن جوانب التهرب ، ومع التسليم بأهمية هذه الوسائل وبما طرحته البحوث المقدمة للحلقة فى شأنها من أفكار ، الا ان فاعلية كل هذه الوسائل تظل قاصرة ما لم تقتزن بإدراك لاهية الجبع بين صلاحيات السلطة وواجبات خدمة المولين وارشادهم التى اصبحت من مسئوليات الادارة الضريبية المصرية .

٤ - أهمية العناية باختيار العاملين فى ادارات الضرائب سواء على مستوى التنفيذ او على مستوى القادة ، وتطوير اساليب التدريب مع توفير انضمامات والحصانات والحوافز المالية للعاملين فى الضرائب ، اذ ان دقة مهمتهم كما اكدت الحلقة تتطلب توافر الضمانات والمناخ الملائم بعد تأمين الاختيار السليم لهم .

٥ - هذا وقد تأكد من خلال الدراسة والحوار أهمية مراجعة حدود الكفاف الضريبى ووضع نظم مبسطة لصغار المكلفين وتطويع وسائل التكليف واساليب الجباية بحيث توفر الادارة الضريبية طرقاتها الى ما هو اجدى وتوجه جهودها الى باقى فئات المولين وهذا فى حد ذاته عامل هام فى رفع كفاءة ادارة الضرائب .

واذا كان هذا اللقاء الاول على مستوى البلاد العربية حول موضوع ادارة الضرائب قد طرح عددا من القضايا وفتح الحوار بين الفكر العربى والخبرات العالمية فى هذا المجال ، فانه أكد ضرورة مواصلة هذه اللقاءات دوريا وقيلام تجمع للمسؤولين عن الضرائب فى اطار جامعة الدول العربية او غيرها من الهيئات المعنية ، تحقيقا لتبادل الخبرات والتقارب فى مجال حيوى أصبح من شواغل الفكر الادارى والمنظمات الدولية والإقليمية ازاء ما تأكد من أهمية التركيز على ادارة الضرائب كمقوم لنجاح انظام الضريبى وما يتطلبه ذلك من مواصلة البحث للارتقاء بأجهزتها الى مستوى مطالب العصر .

\*\*\*

# مناهج وأساليب التنمية الإدارية

وما اعترضها من مشكلات ومعوقات

أحمد مصطفى عوض الله

التنمية في مصر تجربة لها طابع خاص ، عند وضعت الدولة خططا محددة لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية في فترات زمنية محددة .. منذ ذلك التاريخ ، توالى المشكلات والصعوبات تباعا ، بعضها يرجع الى تصور في الادارة بمعناها الحديث ، والبعض الآخر يرجع الى نقص في امكانيات لا تتناسب مع آمال طموحه وضعتها المخطط . ومع التسليم بوجود العديد من المشكلات ، فقد كان حثيا وضع عدد من الحلول للتغلب على المعوقات وصولا لثمنى درجات النجاح وتحقيقا لاثمنى معدلات التنمية .

في الصفحات التالية يتحدث الكاتب عن التجربة المصرية في مجال التنمية الادارية والدواعي التي دعت اليها ، شارحا الحاجج والأساليب التي طبقها الدولة لخلق كوادر قادرة على تنفيذ المشروعات . وقد استهل الكاتب حديثه بعرض بشوق عن الادارة العلمية ونشأتها الحديثة ، ولم ينس في هذا الصدد أن يشير الى تراثنا القديم وحيثما السابقة في مجال تنفيذ وإدارة المشروعات وبفضل مؤسساتنا الاقتصادية وفي مقدمتها بنك مصر في تكوين رجالها هملا الصبة وأدوا الرسالة .

## ١ - الادارة العلمية ونشأتها الحديثة :

لا مراء في أن الادارة ، كاسلوب لتصرفات البشر في مجال تصريف شئون حياتهم ، انما هي شئء لازم البشرية منذ وجدت على الأرض ، ولا جدال كذلك في أن أقدم تنظيم علمي للإدارة انما كان في مجال شئون الحرب واعداد الجيوش ، مما حمل فلاسفة الادارة المعاصرين الى ارجاع جذور فنون الادارة الحديثة ، بخاصة في مجال ادارة العمل والعاملين ، الى الاصول العسكرية التي استقرت

أحمد مصطفى عوض الله  
رئيس مجلس ادارة الشركة المصرية  
للدفان والسجائر

كظاهرة تخضع للعلوم الرياضية، ومنهم من عدها من صميم الاقتصاد الرياضي الخاضع للتحليل أو القياس الكمي ، وغير ذلك من النظريات التي تزخر بها المكتبت ويحوت الجامعات ، بخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي تاتيها بالجديد من يوم لآخر .

وبهنا من هذا الفيض الذي لم ينقطع — ولن ينقطع له معين أبداً — ما استقر من مبادئ في ظل ما يعرف بالإدارة العلمية *Scientific Management* التي تنسب فكرتها الأصلية الى العالم الأمريكي فردريك تيلور ، بخاصة ما انبثق منها من واقع ممارسة العملية الادارية ذاتها في مجال المشروعات الصناعية الكبرى معتقدا على اسلوب التحليل والاستقواء ، ويأتي على رأس من أرسوا أسس هذه المدرسة بلا نزاع رجل الصناعة الفرنسي *Henri Fayol* ، الذي ضمن خلاصة تجاربه الميدانية الواسعة في مؤلف وضعه في سنة ١٩٠٨ أسماه « الإدارة الصناعية والعامة » (\*) الذي لم يتم منه قبل وفاته الا بابان من ابوابه الأربعة التي فصلها في مقدمة الكتاب، وقد لخص فايول مسئولية الإدارة العلمية للمشروع في « التنبؤ ( التخطيط ) والتنظيم ومباشرة التنفيذ والتنسيق والرقابة » .

*“Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler”*.

وبهذا التحليل أرسيت مقومات الادارة العلمية الحديثة ، التي حددت مسئولية الادارة وواجباتها في نطاق هذه الاختصاصات الخمسة التي ترتبط حلقاتها ارتباطا عضويا لا انفصام له ، بحيث تكون في مجموعها وحدة لا تتجزأ ، وأصبحت المدرسة التي انبثقت من الممارسة الفعلية للمهمة الادارية على يد فايول ، باجتماع الكتاب والمفكرين في مجال الادارة ، ركيزة التكنولوجيا الادارية الحديثة والدستور الموضح لمعاليم الادارة العلمية العملية لا الادارة العلمية التجريدية التي بشر بها فردريك تيلور والتي فصل فيها بين التخطيط والتنفيذ .

منذ أقدم العصور والأزمان ، بيد ان الادارة الحديثة ، بمقوماتها العلمية وبأهميتها القصوى في توليد أركان المدنية والارتقاء الإنساني لم تبرز كجبال خطر للبحث العلمي في كافة نواحيه الا من بداية هذا القرن ، وجاء ذلك صدى لتغيرات جذرية طرأت على العالم كله ، من ثورة صناعية تلتها ثورة تكنولوجية مازالت في طريقها بدون توقف ، وظهور الشركات الكبرى ، وازدياد حجم المعاملات سواء في داخل الدول المختلفة أو فيما بين بعضها البعض ، وظهور الحركة النقابية العمالية ، وارتفاع الوعي بالبداء والفلسفات التي تنادي بالعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ، ومحاربة الظلم الاجتماعي والاستغلال ، وضخامة الواجبات والمسئوليات التي أصبحت تضطلع بها الأجهزة الحكومية ، بجانب تعقد الأنظمة الاقتصادية نتيجة لتضخم النشاط الاقتصادي ، واشتداد المنافسة بين المنتجين سواء في السوق الداخلي أم في الأسواق الخارجية ، مما أثار أهمية الكفاءة الانتاجية كمنصر أساسي لتحقيق أسباب النجاح أمام المشروع الاقتصادي ، وقد استلزم ذلك كله نوعيات جديدة من الفكر الإداري تستطيع ان تواجه كل هذه التغيرات التي لا تعرف لها نهاية تقف عندها ، كما تطلب من الإداريين الذين يعمد اليهم بمسئوليات الادارة ان تتواءم فيهم قدرات وبصائر تستوعب كل هذه التطورات الأخذ بعضها بتلابيب بعض ، بل والا يقفوا بأنفسهم عند حدودها ، بل تمتد بصيرتهم النافذة الى المستقبل القريب والبعيد معا ، وأن يتخذوا من القرارات التي تضمن لمشروعاتهم الاستمرار والبقاء برغم تغير الأوضاع والظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرهم .

وقد تشعب البحث العلمي في مجال تأصيل العملية الادارية تشعبا واسعا ، وظهرت في ذلك بل وما زالت تظهر ، نظريات ومذاهب متفرقة ، بعضها قد نحا منحى فلسفيا ، والبعض بنى على مبادئ علم النفس ، وآخر نظر الى الادارة

## ٢ - الإدارة العلمية بمفهومها الحديث وتراثنا :

وبحضرنا ، ونحن في مجال سرد ما تتفق عنه الفكر الإنساني في العصر الحديث عن طريق البحث العلمي من نظريات وأفكار ومذاهب شتى في تحليل « الإدارة » ، شيء من تراثنا الخالد له ارتباط وثيق بما توصل إليه الاجتهاد البشري في السنوات الأخيرة ، بل يؤكد بصورة لم تكن تخطر على البال من قبل ، فقد جاء في سورة نبي الله يوسف عليه السلام بشأن ما قصه الكتاب الكريم عن الأنبياء « لقد كان في قصصهم عبرة لأولى الألباب ( آية ١١١ ) » ، وتناولت السورة من بين ما تناولت موضوع رؤيا ملك مصر في العبارات الآتية :

« يوسف أيها الصديق أفننا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يبسات لعلی ارجع الى الناس لعلهم يعلمون ( ٤٦ ) » ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فخره في سنبله الا قليلا مما تأكلون ( ٤٧ ) » ، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن الا قليلا مما تحسنون ( ٤٨ ) » ، ثم يأتي من بعد ذلك علم فيه يفتك الناس وفيه يعصرون ( ٤٩ ) »

فالآيات الكريمة تعطى صورة لعملية إدارية مكتملة الحلقات ، مارسها الإدارة العليا في أعلى مستوياتها وفقا للمفهوم العلمي الحديث الذي شراحناه ، فهي تنطوي على تنبؤ بالمستقبل — ولا يغير من طبيعة هذا التنبؤ أنه جاء عن طريق رؤيا منامية وهي تعادل رؤيا بصرية واعية يجب ان يملكها القائد الإداري — ثم تحديد لهدف استراتيجي أو خطة استراتيجية بالاحتياط لتوفير مخزون استراتيجي من الغذاء لمقابلة سنن تحط ومجاعة ثم تنظيم للجهد البشري المبذول بتوجيهه للزراعة الدائمة المستمرة — وربط ذلك ببرنامج زمني محدد مدته سبع سنوات — ثم مباشرة التنفيذ وما يرتبط به من استخدام للسلطة والرقابة على التنفيذ بأن يأكلوا القليل مما يحصدون تقشفا ويتروكا الباقي في سنبله دون دراس صيانة

له من الإمات — وتتمثل حصيلة كل هذا الجهد المتنوع والمترابط — من تنبؤ مسبق ، وخطة استراتيجية تتعلق بهدف معلوم ، وبرامج مرسومة مبرمجة بتوقيت محدد لتوجيه الجهد البشري وممارسة لسلطة التنفيذ — نقول تتمثل في آخر الأمر في تقييم للنتائج بتوافر مخزون من القمح غطى حاجات الناس في خلال سنن القحط السبع ، وجنبهم أخطار الموت جوعا مع تنبيههم الى ضرورة التحرز على جزء من المحصول لأغراض التقاوى والبذور ضمانا لخطة مداومة الانتاج باستمرار الحياة البشرية .

هذا وقد تولى مهمة القائد الإداري لكل هذه العملية نبي الله يوسف عليه السلام نفسه ، اذ « قال اجعلني على خازن الأرض اني حفيظ عليم ( ٥٥ ) » موجها الكلام الى الملك ، وقد استجمع نبي الله في قوله هذا جباة الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الإداري المتصدى لمثل ما تصدى له من مسئوليات ، وقصر ذلك على أنه **حفيظ وعليم** ، حفيظ على ما عهد اليه من امانة جسيمة ، من أموال ورجال وامكانيات وثقة ومسئولية جسيمة ترتبط بها حياة الناس ، ولديه في نفس الوقت من العلم ما يمكنه من ان يدير كل عوامل الانتاج التي وضعت تحت تصرفه الإدارة العلمية الكفيلة بتحقيق الهدف المرسوم بالخطة حبا وتوقيتا .

ووفقا للمعايير التي تضمها الإدارة العلمية الحديثة في القائد الإداري ، لا يتطلب من رجل الإدارة المختتر الا ان يكون عليا بالأبعاد المتعددة لمسئوليته وتضامتها وان يتحلى بنزاهة النفس التي يعبرون عنها بكلمة Integrity « ما فرطنا في الكتاب من شيء » هكذا قال اصدق القائلين .

وهذه الصورة التحليلية للعملية الإدارية في أعلى مستوياتها انما هي نموذج متكامل يشكل مثلا اعلى لما يجب ان يستوعبه كل من يتصدى للعمل الإداري ممارسا ام مقتدرا ، فهي تحمل بعرضها الرائع تبسيطا جامعيا وشاملا لكل ما توصل اليه اخيرا ، وفي القرن العشرين ، علماء

الإدارة وفلاسفتها وعظماء ممارسيها أمثال هنرى فايول وزملائه من أئداد المفكرين .

وثمة أمر آخر يتعلق بترائنا العظيم في مجال إدارة المشروعات ، والكشف هنا لم يكن من جانبنا ، بل من جانب كاتب أمريكي يعد في المقدمة بين كل من كتبوا في مجال إدارة الأعمال ، وهو Peter F. Drucker ، اذ ذكر في كتابه الذائع الشهرة والصيت المعنون « ممارسة الإدارة » The Practice of Management ( وهو كتاب وصفته مجلة Business Week كبرى المجلات المالية المتخصصة بأنه جدير بأن يكون خير كتاب من نوعه لعدة سنوات طويلة قادمة ) وفي الصحيفة ٦٤ عند كلامه عن المشروع الاقتصادي Business وظيفة الربح الآتى عن طريق المخاطرة Risk ما يأتى بالحرف :

« انه ليس من قبيل المصادفة ، ان كلمة « رزق » Risk ( المخاطرة ) نفسها انما تعنى في اللغة العربية الفصحى كسب المراء لخبره اليومى ، وانه عن طريق ركوب المخاطر يحصل أى رجل أعمال على خبره اليومى (هـ) » .

نطلب الرزق في ترائنا انما هو أمر موهون الادارية انما تهدف في مجال الأعمال الى تحقيق الرزق باتباع اسباب التحصيل ، وهى في التحليل العلمى لا تخرج عن التخطيط ( التنبؤ المسبق ) ذى الهدف المرسوم والبرامج الموقوتة وممارسة سلطة التنفيذ والتنسيق والرقابة وما يتبعها من تقييم للنتائج المحققة .

## ٢ - خلفيات الممارسة الادارية في جمهورية مصر العربية :

لم تأت ممارسة الإدارة في مصر في السنوات الأخيرة - أى بعد تنفيذ برامج التصنيع الواسعة

المدى وبرامج زيادة غلة الأرض المزرعة وفقا لخطط التنمية الزمنية - من فراغ ، فقد كانت مصر حقا أسعد حالا من غيرها من البلاد النامية ، فقد كان للعمل الوطنى منذ بداية سنى القرن الحالى مساهمات في الأنشطة الاقتصادية غير الزراعة التى كان يتركز فيها الجانب الغالب من نشاط الطبقة المتوسطة من مصريين وأجانب ، ومما يجدر تسجيله عن تاريخ هذه الفترة من حياة مصر ذلك البرنامج الذى رسمه بعض كبار المفكرين والمثقفين المصريين لاندخال الصناعة في البلاد وتوسيع نطاقها ، تحريرا للبلاد من التبعية الاقتصادية للمستعمرين ، الذين استهدفوا منذ وطأت أقدامهم أرض مصر ان يجعلوا منها مزرعة تمون مصانع بلادهم بالخامات والمنتجات الزراعية الأخرى وعلى رأسها القطن ، وقد ضمن هؤلاء المفكرون والمثقفون برنامجهم تقريرا أصدره وأطلقوا عليه تقرير الصناعات ، وعلى ضوء هذا التقرير قامت فكرة إنشاء بنك مصر في سنة ١٩٢٠ ليتولى إنشاء عدد من الصناعات ، وليقوم بالهمة المزدوجة التى رسمت له ، كبنك ودائع وبنك أعمال في نفس الوقت ، وقد سار البنك في تنفيذ برنامجه وطبقا للخطة المرسومة مسبقا ، فأوجد العديد من الصناعات المتكاملة ، وأنشأ مجموعة من الشركات بعضها كان مملوكا له ملكية كاملة والبعض الآخر كان ملكيته مشتركة بينه وبين أفراد الشعب من المصريين وحدهم ، ومارس البنك على شركته الاشراف الذى كان يخوله له وضعه كشركة قابضة Holding Company

ويهما في مجال الممارسة الادارية ان نسجل أن هذا النشاط المتنوع الذى كان يباشره البنك قد فتح المجال أمام الشباب المصرى لكى يمارس الإدارة ممارسة جادة وواعية ، وفي ظروف منافسة حامية من جانب المنشآت الأجنبية ، التى كانت تحس تماما بما كان يحمله نشاط البنك وشركائه من مسلسل قريب أم بعيد بمصالحها

"It is no accident that the word "risk" itself in the original Arabic meant "earning one's daily bread", it is through risk-taking that any businessman earns his daily bread."

الاحتكارية ، بجانب ما كان يضمه المستعمر من احقاد على هذه النهضة الاقتصادية المصرية الناشئة ، وما سيفضى اليه التوسع فيها من استقلال اقتصادى ، هو الباب الموصل الى الاستقلال السياسى التام للبلاد .

وفى جو هذه الصراعات انفصلت التجربة الادارية المصرية وحقت نجاحا يعد ، بمقاييس تلك الايام ومن واقع ظروفها الخاصة ، شيئا تفخر به ونعتز ، فقد تمت مباشرة هذا النشاط من واقع تخطيط مرسوم ، وبجهد مصرى خالص ، سواء فى قيادته الادارية ام فى قوته العاملة ، من مهندسين وفنيين وعمال على اختلاف تخصصاتهم واعمالهم ، ومن بين هؤلاء ، وفى ظل هذه المدرسة المصرية الخالصة ، تخرجت كواثر من الاداريين الناجحين ممن تولوا بنجاح ادارة مرافق النشاط المصرى بعد ان تم تمصير المصالح الاقتصادية الاجنبية ، وبعد التأميمات التى حدثت وما انشئء من مشروعات اقتصادية جديدة وما ترتب على كل ذلك من خلق قطاع عام قوى هو العمود الفقرى للجهود الاقتصادية المصرى كله فى الوقت الحاضر .

وانى شخصا لاحيل لمدرسة بنك مصر عرفانا خاصا فى تكوينى وتنشئى ، فقد عملت فيه فى مستهل حياتى العملية وعقب تخرجى من الجامعة ، وقد عهد الى وقتذاك بعمل كان يبدو تافها ولكنه اعطانى ذخيرة باقية فى شان تقدير قيمة الوقت فى انجاز العمل ، ومتابعة التنفيذ بصورة مجدية ، فقد توليت تسلم البريد الوارد للبنك وكنت اسجل البريد واوزعه على الاقسام والادارات المختلفة وفقا لاختصاص كل منها ، ثم اعود فى آخر اليوم واتابع الاقسام والادارات فيما اتخذته من تصرفات ازاء كل مكتبة قيمت بتسليمها اليهم فى بداية اليوم ، واستقصى عن سبب اى تاخير ، واوانى الادارة يوميا بنتيجة ذلك ، بحيث لا يترك شئ بدون متابعة ، ولا يقبل فى تاخير التنفيذ مبررات غير جدية ، والا كنت المساعدة الدائبة والواعية من جانب الادارة .

ولازمتنى هذه الخبرة البسيطة التى اكتسبتها من مدرسة بنك مصر فى كل عمل زاولته من تقدير للوقت ، وعزوف عن التسويف ، واحساس حى نابع من الضمير بمصالح الناس ، بجانب متابعة التنفيذ يوما فيوما .

طيب الله ثرى الارض التى تحوى جثمان كل من هؤلاء الرجال الكبار حقا ، الذين مكتوا الكثر من شباب مصر من ان ينهلوا من معينهم المبارك الذى ستنزل مصر تفكره وفاء وعرفنا الى آخر الزمان .

#### ٤ - الدواعى التى حثت التنمية الادارية فى مصر :

ويرغم هذه الخلفية التاريخية البارزة لتجربة الممارسة الادارية فى مصر ، فقد حلت بالبلاد وبالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية علمة متغيرات فتحت مجالات واسعة من النشاط تتطلب ممارسين اداريين ليتولوا قيادتها وتصريف شئونها .

فى المجال الداخلى ، حصلت البلاد على استقلالها السياسى بعد صراع دام حوالى ٧٥ عاما ، وبعد حرب شنها الاستعمار مع حليفته اسرائيل فى عام ١٩٥٦ ، وكان من آثار اندحار الاستعمار فى هذه الحرب ، ان آلت الى البلاد مصائر قناة السويس ، ومسئوليات تشغيلها بكل كفاءة خدمة للتجارة العالمية ، ابرازا للقدرات المصرية فى ادارة مثل هذا المرفق الحيوى الهام الذى ترتبط به مصالح دولية كثيرة ، كما تم تمصير المصالح الاقتصادية الانجليزية والفرنسية ، واتشئت على أساسها المؤسسة الاقتصادية نواة القطاع العام الاولى ، ثم حدثت التأميمات الواسعة المدى فى سنتى ١٩٦١ و ١٩٦٣ ، واخذت الدولة فى انشاء السد العالى ، واتشئت وزارة الصناعة فى عام ١٩٥٦ ، ووضعت الخطط الخمسية للتنمية ، واستحدثت عدة صناعات كالحديد والصلب وسماد أسوان وغيرها ، وأهمت الدولة البنوك وشركات التأمين ، وتولت الدولة عمليات الاستيراد جيعا ، والجانب الاكبر من التصدير ، واتشئت شركات علمة تملكها الدولة لمباشرة التجارة الخارجية وجانب من التجارة

تمارسه ، توسيعا لآلياتها وتمكينها لها من استيعاب ما أصبح يقع عليها من مسؤوليات وواجبات جسام .

ويضاف الى كل ما سبق ، أنه قد خلقت علاقات عمل جديدة في مواقع العمل الاقتصادي ، اذ ظهرت عدة تنظيمات مهنية في المصانع والشركات . نتيجة لما حدث من تغيير في عضوية مجالس الإدارات ، اذ جعلت كلها من العاملين في الوحدات الاقتصادية ، نصفهم تختاره الدولة من ذوي المناصب الرئيسية والنصف الآخر يتم انتخابه من جانب القاعدة العمالية في الموقع ، ومن وجود لجان سياسية تمارس نشاطها السياسي في نطاق الوحدة الاقتصادية ، ومن لجان انتاج تشكل من الإداريين بمستوياتهم المختلفة بجانب أعضاء التنظيمات المهنية ، وكل هذا بجانب اللجان النقابية ، وهي التنظيم العمالي القديم الذي ظل محتفظا بوجوده وكيانه المستقل ، وقد نشأت عن ذلك مشاكل علاقات relationship problems لم تكن موجودة من قبل .

كما أصبحت الوحدات الاقتصادية مرتبطة بتنفيذ ما يخصها من خطة التنمية المعتمدة من الدولة ، وحددت لها أهداف مرسومة عليها أن تحققها وأصبحت حريتها في الإنفاق الاستثماري رهينة بما توغره لها الدولة أو تسمح به من اعتمادات مالية ، والتمتت الوحدات بموازنة تقديرية سنوية عن تنفيذ أهدافها ، وتقيم نتائج عملها على أساس ما حققته من هذه الأهداف ، وما يسفر عنه التنفيذ من فائض يصير توزيعه بين خزانة الدولة ومجموع العاملين ، وصدرت لوائح عامة تنظم حقوق وواجبات العاملين على مستوى القطاع العام كله من جهة أجورهم وتدرجها وترقياتهم ونجازاتهم ... الخ .

وكل أولئك الظروف ، قد ألزمت القيادات الإدارية بالالتزامات ومسؤوليات جديدة قبل الدولة وقبل المجتمع كله ، ففائض الربح الذي يحققه القطاع العام يخصص لاعادة استثماره من جديد ، اذ يشكل موردا أساسيا من موارد

الداخلية ، كما أسهمت في القطاع الزراعي عدة شركات سواء للاستصلاح أو للاستزراع ، ووجه الاهتمام الى التعاون الزراعي ، وأعطيت فروع بنك التسليف الزراعي بالحفاظ على كيانا مستقلا لشركات تتمتع باستقلال قانوني وتشرف عليها مؤسسة مركزية ، وأوجدت المؤسسات النوعية المتخصصة في مجال الصناعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة ، وتوسعت الدولة في صناعة الحديد والصلب وأقيم لها مجمع يكاد يفوق السد العالي في ضخامته وحجم استثماراته ، وأنشئت مؤسسة الدواجن ومؤسسة اللحوم وغير ذلك من وجوه النشاط الاقتصادي التي لم يكن للدولة من قبل عهد بممارستها .

وقد تطلب هذا التوسع الاقتصادي حشودا من الإداريين ليتولوا قيادته وليحققوا الأهداف التي رسمت من وراء هذا التوسع ، وجاءت الحاجة الى هؤلاء الإداريين سريعة ومتلاحقة وفي خلال فترة قصيرة من الوقت ، مما جعل اختيارهم في الكثير من الحالات ليس قائما على تراffer صلاحيت ذاتية من خبرة إدارية مسبقة في مجال إدارة الأعمال ، بل كان الاختيار تلبية الرغبة في حشد من يتوسم فيه القدرة والاستعداد ، وعلى أساس أن التجربة والخطأ كيان مع مرور الزمن بتقويم الحال وصقل القدرات الإدارية اللازمة ، وقام الاختيار في بعض الحالات على مجرد الثقة الشخصية فبمن أوكلت اليهم القيادة في وقت كانت تسود البلاد فيه الظروف المعروفة التي تصاحب ثورة التحول الاجتماعي والتطبيقات الاشتراكية الواسعة المدى ، وجاءت العناصر المختارة من بين رجال القوات المسلحة ومن العاملين في الجهاز الحكومي وفي الشركات التي مصرت أو ألفت ، بجانب انخراط من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات ومعاهد التعليم العالي وغيرهم .

فكان طبيعيا أن تبدو الحاجة ماسة الى برامج تنمية إدارية تهدف الى توسيع مدارك هذه الحشود التي وفدت على الممارسة الإدارية من غير خبرة أو خلفيات في نوعيات العمل الذي



النشاط الأخرى مما أخل بالنظرة الشمولية التي يجب أن تتوافر في القائد الذي وكل إليه أمر قيادة المشروع كله .

**ثالثا :** مواجهة انعكاس الخبرات السابقة لبعض القادة الإداريين على سلوكياتهم وطريقة أدائهم لمسؤولياتهم ، فقد اتجه بعض العسكريين السليقيين منهم الى اعتبار القيادة الإدارية مجرد استعمال لسلطة الضبط والربط وإصدار الأوامر التي يجب أن يصدر لها من يلونهم في التسلسل الإداري على غرار ما تعودوا عليه في أثناء خدمتهم العسكرية .

كما نقل بعض من اختر منهم من بين العاملين بالجهاز الحكومي أنظمة الحكومة وبيروقراطيتها وحرصوا على مباشرة مسؤولياتهم الجديدة في نطاق القواعد والتعليمات ولو تناقضت أو تصادمت مع طبيعة إدارة الأعمال الاقتصادية التي تتطلب حسن استخدام الوقت والمرونة في التصرف والقدرة على إعطاء القرار السريع في أقرب وقت ممكن .

**رابعا :** تدارك ما حدث من وتوع بعض القيادات في مفاهيم خاطئة فيما يتعلق ببعض المبادئ والأسس الأصولية لفن الإدارة ، ونكتفي هنا بمثالين :

(١) نتيجة لكتابات صحفية غير واعية وغير مسؤولة نشرت في بداية التطبيقات الاشتراكية ، هوجم مبدأ تحقيق « الربح » كأحد الأهداف المطلوبة ، من الوحدات الاقتصادية ، وذهبت بعض هذه الكتابات بأن جعل « الربح » هدفا إنما هو تفكير رأسمالي يتناقض مع المفاهيم الاشتراكية وقد سلحت فكرة الغاء « الربح » في الاتحاد السوفييتي في بداية العشرينات ، ولكن سرعان ما تبينوا أن الربح هو محك الاختبار الوحيد للحكم على نتيجة أداء المشروع والقائمين على إدارته ، بجانب ما يؤديه « الربح » من وظيفة هامة أخرى ، فهو الذي يؤمن المشروع من تقلبات المستقبل ومخاطره مما يمكن المشروع من الحفاظ

التحويل للمشروعات الواردة بخطة التنمية ، كما تضاف إليه أية أرصدة نقدية أخرى ( مما تطله خصصات الإهلاك والاحتياطيات الحرة ) .

وبجانب هذه المتغيرات الخاصة بظروف المجتمع المصري ، هناك متغيرات أخرى دولية قد أصبحت تفرض هي الأخرى ضغوطها على العمل الإداري وتواجهه بمشكلات وقضايا لم تكن موجودة من قبل مما جعل الممارسة الإدارية أمرا متشابكا وأكثر تعقيدا ، فهناك ضغوط التكنولوجيا الصناعية التي أصبحت خطوات تطورها من السرعة والتغير مما يصعب كثيرا من جهد القيادة الإدارية في سبيل مداركتها واللاحق بها ، بالإضافة الى ما يتطلبه التوسع الصناعي في ظل التكنولوجيا من ضرورة استبدال المهارة اليدوية للعاملين manual skill بالتساع معارفهم النظرية والفنية فيما يخص بدقائق العمل حتى يتمكنوا من حسن أداء أعمالهم ، وأصبحت العمالة نتيجة لذلك أغلى الاستثمارات الرأسمالية capital investment التي يعتمد عليها المشروع الصناعي في نموه وفي مواجهته لتحديات الحاضر والمستقبل .

## ٥ - مناهج وأساليب التنمية الإدارية في جمهورية مصر العربية :

مما سبق أن فصلناه - يتضح أن التنمية الإدارية في مصر كان مطلوبا منها أن تواجه المشاكل الآتية بصفة أساسية :

**أولا :** تأهيل هذا العدد الكبير من الأفراد الذين وضعوا في مراكز القيادة دون أن يكون لهم سابقة في ممارسة إدارة الأعمال الاقتصادية المتشعبة .

**ثانيا :** معالجة ما ظهره واقع الممارسة من جنوح بعض القادة الإداريين من ذوى التخصصات الفنية ، من مهندسين وكيميائيين وقانونيين ومحاسبين .. الخ ، الى تركيز جهودهم في القيادة الإدارية على نواحي تخصصاتهم الفنية وحدها وعدم الاهتمام الكافي من جانبهم بباقي نواحي

والتنظيم والتنفيذ والسلوكيات وأصدار القرارات والتدريب على استخدام الأدوات العلمية التي تعين الإدارة في تأدية مهمتها ، وأخيرا اتجهت المناهج الى أساليب تنمية القيادات الإدارية نفسها رغما لكفاحتها في الأداء .

وعلى هذا ، يمكننا أن نقسم مناهج أو برامج التنمية الإدارية في مصر الى النوعيات الآتية :

— مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة الإدارية .

— مناهج وبرامج موجهة للتنمية الإدارية في مجال القطاع العام .

— مناهج داخلية في الوحدات الإنتاجية لرفع مستوى الأداء الإداري وتكوين الكوادر القادرة .  
وفيما يلي إيفاح لكل نوعية من هذه المناهج .

#### ٦ - مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة المرتبطة بالإدارة ونلخصها فيما يلي :

(أ) إنشاء معهد الإدارة العامة في سنة ١٩٥٤ وكان أول محاولة في هذا المجال وتركز عمله بخاصة في البداية على تدريب العاملين بالجهاز الحكومي .

(ب) إنشاء وزارة الصناعة في عام ١٩٥٦ ، واتباع مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني لها ، فقد تسلمت المصلحة مهمة التدريب العملي والتثقيف النظري في نواحي الإدارة المختلفة وقد عاونها منذ بداية سنى عملها خبراء من هيئة العمل الدولية ، وتصدر عن المصلحة نشرة دورية باسم « الكفاية الإنتاجية » .

(ج) قيام المؤسسة الاقتصادية في خلال المسفوات ١٩٥٩ الى ١٩٦٢ باستدعاء خبراء أجنبى ليحاضروا الكوادر الإدارية لشركاتها في بعض نواح مختارة من الرقابة المالية والتكاليف وتقييم الأداء وغيرها .

على مقوماته من العناصر التي تخلق الثروة وتنتج الثراء **Wealth-creating and wealth-producing** وحمايتها من أن تتبدد أو تتبخر ، ويمكن أن نضيف الى ذلك وظيفة ثالثة في بلادنا بالذات ، ففوائض أرباح القطاع العام ، بعد ما يوزع على العاملين ، تساهم في تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية التي تحقق أهداف الدولة بزيادة الدخل القومي ، والارتفاع بمعدلات النمو .

وقد أصبحت الربحية هي القانون الأول والمطلق في عرف الإدارة السوفيتية ، وأصبحوا يرددون بأن « الإدارة بالروبل » هي اكتشافهم الخاص العظيم .

(ب) ونتيجة لخطأ شاع وانتشر من جانب بعض من كتبوا عن إدارة العمل والأفراد في مصر ترجمت عبارة **Human Relations** بالعلاقات الإنسانية ، لا العلاقات البشرية ، اذ العبارة الانجليزية لا تقول **Human or Humanitarian Relations** مما كان يسيغ الترجمة العربية الشائنة ، وفهمت النظرية على محمل الاحسان والرافة ورقة الشعور الإنساني كعطاء من جانب الإدارة ، في حين ان نظرية « العلاقات البشرية » انها مبناها ان يتم التعامل مع العامل كبشر له ميوله وانفعالاته وعواطفه ، وان يتم تحريكه للعمل عن طريق استحثاث ما فيه من جوانب نفسية لا على أساس انه مخلوق ميكانيكى أو آلة من الآلات كما كان ينظر اليه من قبل .

وقد استدعت كل هذه الاعتبارات ضرورة تكيف برامج التنمية الإدارية على صورة يجب ان تواجه بادية ذى بدء الأصوليات الأساسية في الفن الإداري ، حتى تتغنى المفاهيم والسلوكيات الخاطئة ، وتتناكد في اذهان ممارسى الإدارة المبادئ الأصولية الصحيحة التي تتفق وطبيعة النشاط الاقتصادي الذى يمارسونه ، وتفتح امامهم ابواب النجاح ، ثم تدرجت البرامج في التطور ، فأخذت تنتقل من مرحلة الى مرحلة في النواحي المرتبطة بالتخطيط ووضع السياسات

ومناقشة قضية أساسية مما يرتبط بمسئوليات الإدارة .

(د) قيام الوحدات الاقتصادية بعقد برامج تدريبية وتنقيفية لبعض الأخوة من الكادرات الإدارية على المستوى العربي ، وتبادل الخبرات معهم ( من الجمهورية اليمنية وجمهورية اليمن الديمقراطية ، والسودان ، والعراق ، وليبيا ) .

(ك) تكوين اتحاد لجمعيات التنمية الإدارية في مصر ، وإصدار الاتحاد لمجلة « الإدارة » كداة تنقيفية عامة على مستوى رفيع في فنون الإدارة .

## ٧ - مناهج وبرامج موجهة للتنمية الإدارية في مجال القطاع العام ونلخصها في الآتي :

(أ) إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا في سنة ١٩٦١ ، وقد بدأ نشاطه فعلا في عام ١٩٦٠ بإسهام من جانب مؤسسة فورد الأمريكية Ford Foundation وقد اعتمد في منهجه التدريبي على دراسة الحالات Case Study في نواحي الإدارة المختلفة ، وفي سنة ١٩٧١ أُنشئت المعاهد المسؤولة عن التدريب الإداري في القطاع العام والجهاز الحكومي في المعهد القومي للتنمية الإدارية .

(ب) اتجاه الكليات الجامعية ( بخاصة كليات التجارة ) إلى اختيار موضوعات الرسائل الجامعية في مستوى الماجستير أو الدكتوراه من واقع المشاكل والقضايا التي تتعرض لها الممارسة الإدارية في الوحدات الاقتصادية وما تتخذها أزمائها من مواقف وقرارات ، وتتناول هذه القرارات بالتحليل والمناقشة ، مما انعكس بفائدة مزروجة للعمل الأكاديمي والإدارة نفسها بترشيد سلوكها أو طريقة معالجتها لمشاكل الواقع .

(ج) عقد برامج مع خبرات خارجية في مجال التدريب الإداري مثل برنامج Professor Rivas الخاص بالتدريب الذاتي والتنمية الذاتية للمديرين ويقوم على أساس مباشرة المدير عملية بحث مشكلة إدارية في موقع آخر غير شركته أو مصنعها

(د) بعثات إلى الخارج أوغتها المؤسسة الاقتصادية في خلال المدة المشار إليها إلى معاهد الإدارة في سويسرا وغيرها من بين كواثرها الإدارية .

(هـ) قيام خبراء هيئة العمل الدولية بعقد ندوات والقاء محاضرات في المواقع الانتاجية بناء على طلب هذه المواقع وتتناول فيها النواحي التي تهمها أو قيام الخبراء بأبحاث عنها تتم مناقشتها بحضور الهيئة الإدارية للموقع .

(و) تأسيس جمعيات خاصة بغرض تنمية الإدارة ، مثل جمعية إدارة الأعمال العربية ، وجمعية التكاليف العربية ، وجمعية الإدارة المالية وجمعية الهندسة الإدارية ، وجمعية العلاقات الصناعية وغيرها ، بجانب قيام بعض النقابات المهنية كالنصاربيين والمهندسين بالإسهام في هذا المجال ، وتقوم أغلب هذه الجمعيات والنقابات بأعداد برامج ومناهج موجهة إلى مستويات الإدارة المختلفة في نواحي النشاط الصناعي والاقتصادي والمالي والتكنولوجي وإدارة الخدمات والتأمينات الاجتماعية وغيرها .

(ز) قيام عدة مكاتب خاصة للخبرة الإدارية نضع خدماتها تحت تصرف من يرغب فيها ويعرضها ( مثل أراك ) بعقد برامج عامة في نواح إدارية متخصصة .

(ح) قيام بعض الوحدات الاقتصادية بأعداد مواسم ثقافية أو ندوات ومحاضرات في داخلها لبحث ومناقشة المشاكل المرتبطة بالإدارة ، سواء في علاقاتها بالعاملين في الموقع ، أو كسبيل للاتصال بالقوة العاملة في المسائل التي تهمها تحديدا للمواقف وربما لسوء الفهم .

(ط) إنشاء رابطة لخريجي معهد الإدارة العليا من الممارسين ، وقيام الرابطة بإصدار نشرة دورية متخصصة ، بجانب قيام الرابطة بعقد ندوات ومحاضرات ومؤتمر سنوي يتناول بحث

ويتولى مناقشة المسئولين فيها مما يوسع من دائرة خبرته وينمى ملكاته الادارية .

(د) برنامج القادة الاداريين الذى ينظمه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ( منذ سنة ١٩٧١ ) وتقوم فلسفته على فكرة مشاركة القيادات الادارية العليا فى اقتراح الحلول للمشاكل الادارية المختلفة .

## ٨ - مناهج داخلية فى الوحدات الانتاجية لرفع الاداء الادارى وتكوين الكدرات القادرة :

(١) وهذه المناهج هى فى تصورنا اهم اساليب التنمية الادارية فيما لو اخذت كمسئولية ترتبط بالضمير والامانة الوطنية ولم تؤخذ بالسطحية التى تكاد تكون - مع بالغ الاسف - الموقف السائد بين القيادات الادارية ، فاعظم نجاح للقائد الادارى الذى على القبة لا يكون فقط بمقياس النتائج المالية او المادية التى حققتها وحده ، بل ان هناك ما هو اكبر من ذلك ، وهو ان يثاكد فى نفسه ييقن بان الامانة الوطنية تقتضيه ان يحصر بكل جوارحه ووجدانه بمسئوليته عن استثمار نجاح المشروع فى المستقبل القريب والبعيد ، فى حياته وبعد مماته ، وهو وان كان قائدا عظيما ، فان عظيما الحقيقية هى فى ان يجعل من العاملين معه قوادا اعظم يديرون العمل بكفاءة افضل واقتدار اوفى .

فما سهل السبيل امام القائد الادارى من ان يعتبر ان مهمته فى تنمية قدرات العاملين معه من المديرين قد استوفت حقها منه بمجرد ان يكون احتياطيا من الرجال ، او ان يقرّر ان يتبادل الخبراء الاختصاصيون فى مجالات العمل بالمشروع اعمال بعضهم البعض Job-rotation رغبة فى اكتسابهم خبرات جديدة فى المجالات التى لم يتخصصوا فيها ليحتمل منهم قادة اداريين صالحين .

فالتنمية الادارية هى اكبر من ذلك قدرا واعدد تركيبا ، فهى يجب ان تكون شاملة للهيئة الادارية جميعها ، وان تستهدف مقابلة تحديات

النمو والتطور ، وان يكون معيارها الاوحد القدره على الاداء لا مجرد الاستطاف والهوى الشخصى ، وان تواجه مخاطر الغد ، لا تجتر خبرة الامس ، او تجهد على اوضاع اليوم ، وان تكون عملا متحركا ووصفيا لا مجرد تسكين للأفراد بطريق الترقية او الرفع .

والتنمية الادارية بهذا المفهوم ، انها هى تنمية ذاتية تقع مسئوليتها وعيها على الافراد انفسهم وما تنطوى عليه نفوسهم من قدرات ، وعلى القائد الادارى ان يعين الرجال العاملين معه على ان ينموا قدراتهم وملكاتهم الخاصة ، وتوفّر التحديتات امامهم لشحذ هذه القدرات والملكات ، وعليه كذلك ان يقوم دوريا بتقييم اداء كل منهم ، ويسال نفسه عما اذا كان الواحد منهم قد وضع فى مكان يستطيع معه ان يقدم اكبر عطاء ، وماذا يعوزه فعلا من معارف وخبرات يمكن مداركتها لتنتقل قدراته وملكاته الكامنة فى نفسه ، وعلى ضوء هذا يجدد اسلوب التنمية الادارية الذى يجب اتباعه ويعالج كل حالة بما يناسبها ، كما يجب ان يكون هناك تخطيط للقوة البشرية العاملة فى مجال الادارة Manager-Manpower Planning يتم تحديده على اساس تحليل احتياجات المشروع واهدافه وما يتطلبه من هيكل تنظيمى وما يبرزه التركيب العمرى age structure لاعضاء الهيئة الادارية للمشروع .

ولم تعد برامج التنمية الادارية باجتماع الشرق والغرب معا نوعا من الترف ، فهى صنو لمعامل البحوث العلمية بالنسبة للمشروع الصناعى ، ولا تجد القوات المسلحة فى اى مكان فى العالم محيضا عنها باتشاء معاهد القادة والاركان ، ارتفاعا بقدرات من تقع عليهم مسئولية قيادة البشر ، وادراكا لمدى الخطورة فيما يصدر عنه من قرارات وما يصدر عنهم من تصرفات وسلوكيات .

(ب) وتجد هذه الصورة الواجبة للتنمية الادارية بعض الصدى والانعكاس فيما تتبعه الشركة الشرقية « ايسترن كورمانى » شركة مساهمة مصرية ، من اسلوب يقوم على انشاء

المشروعات واستخدام الحاسب الالى  
هذا المجال pert .. الخ .

( د ) وعلى مستوى المشروع الاقتصادى ،  
فيجب الا تشغلنا نواحي الفن الادارى المتشعبة ،  
وحرصنا على دوام تطويرها وتنميتها ، عن طبيعة  
العمل المطلوب منا اداؤه ، عمل اقتصادى يتعامل  
فيه مع عوامل الانتاج ، مخلات Inputs  
ومخرجات Outputs ، نفقات وايرادات ،  
نحركها باتصى كفاءة انتاجية ، حتى تزيد قيمة  
الايارد على قيمة النفقة ، وهذه هي الحقيقة  
الاساسية الاولى التى لا يجب ان تغيب عن تفكير  
القائد الادارى فى أية لحظة وفى أى قرار يتخذه ،  
والتنمية الادارية انما هي وسيلة لتثبيت هذه  
الحقيقة ، وتاهيل الممارس الادارى لكى يصدر  
عنها فى كل تصرف يجره ، منذ البدء فى وضع  
اهداف المشروع وخطته ، وفى رسم سياسات  
وتكتيكات العمل ، وفى مباشرة التنفيذ الفعلى  
والرقابة عليه ، ثم تقييم نتائج الانجاز للتحقق من  
مدى مطابقتها او انحرافها عن الهدف الاقتصادى  
المرسوم والمتمثل أولا واخيرا فى معادلة المخلات  
والمخرجات والفائض .

وفطنة القائد الادارى وحكمته انما تكون فى  
حسن اختياره للمعايير والمقاييس التى توزن بها  
تصرفاته أولا باول وفقا لطبيعة النشاط الذى  
يياشره المشروع ، حتى تاتى النتائج المستقبلية  
لهذه التصرفات محققة للهدف الاقتصادى  
المنشود ، وهذه هي الحقيقة الثانية التى يجب  
ان تسعى التنمية الادارية الى ترسيخها فى وجدان  
وتفكير الممارسين لادارة الاعمال .

وحقيقة ثالثة وأخيرة ، وهي ان القيادة  
الادارية بمسئوليتها الشاملة يجب ان تقتصر  
من ان يوقنها قصر النظر او ضيق البصيرة فى  
مازق حصر كل جهدها فى نواح جزئية من عملها  
الواسع المتشعب ، بل عليها ان تجعل نظرتها  
فوقية بحيث ترى كل ما يجرى فى كافة مرافق  
المشروع ، تشق وتصوب وتوجه وتراقب حتى

ما يسمى باللجنة التنفيذية ، وهي جهاز كونه  
رئيس الشركة ليشركه مسئولية الادارة التنفيذية  
ويتكون من مديري الادارات الرئيسية فى الشركة  
حيث تفرض عليهم مذكرات بما هو مطلوب  
اصداره من قرارات تتناول كل نواحي الشركة ،  
من مالية وتسويق وشراء وانتاج .. وذلك فى  
حدود نصاب تحدده اللوائح ، ولكل عضو ان  
يبحث الموضوع حتى ولو كان غير داخل فى  
اختصاصه ، وله ان يوافق او يرفض او يحتفظ ،  
ثم تعرض الآراء على الرئيس ، فان كانت هناك  
موافقة اجماعية من الاعضاء اعتمد القرار واخذ  
طريقه الى التنفيذ ، وان لم تكن هناك موافقة  
اجماعية ، اجتمعت اللجنة بكل هيئتها وناقشت  
الامر حتى يتم التوصل الى القرار الاجماعى .

وبهذا الاسلوب يتوافر لاعضاء اللجنة من  
المديرين الامام الكامل بكل تفاصيل الادارة التنفيذية  
للشركة ، وبالتالي تتسع خبراتهم خارج حدود  
وظائفهم الاصلية لتشمل الامام باختصاصات  
ومسئوليات باقى الوظائف الاخرى على مستوى  
الشركة ، وبالاختصار اكتسب كل منهم نفس  
النظرة الكلية الشاملة التى يمارسها رئيس مجلس  
الادارة فى موقعه من الشركة ، مما يؤهل أى  
واحد منهم بمرور الزمن وتراكم الخبرة ، ليكون  
عنصرا متديرا ومتبرسا وصالحا لتولى مهام القيادة  
العليا للشركة حينما يدعى لذلك .

( ج ) وبجانب البرامج التى تعدها الشركة مما  
سبق ايضاحه ، فقد أعدت فى سنة ١٩٧٢  
برنامجا داخليا حضره رئيس مجلس الادارة  
والهيئة الادارية جميعها . وكان موضوعه  
«الاساليب العلمية الحديثة فى التخطيط والادارة»  
وتناول المحاضرون المتخصصون فيه عدة مسائل  
ترتبط بالادوات الحديثة للادارة ، وكان على رأس  
ذلك التحليل الكمي فى الدراسات التسويقية ،  
اسس التخطيط الاقتصادى ومراحل التخطيط على  
مستوى المشروع ، البرمجة الخطية ، تطور  
وظائف الميزانية التقديرية ، التعرف بالحاسبات  
( الكمبيوتر ) ، نماذج توقيت وضبط تنفيذ

الحاسبى الموحد ، واتجهت المؤسسات الصناعية على الأخص الى توحيد أنظمة التكاليف الصناعية على مستوى شركات القطاع الصناعى الواحد ، بجانب توحيد اللوائح المالية وغيرها فى حدود المستطاع .

كما ترتب على اشراك رؤساء الشركات فى عضوية مجالس ادارة المؤسسات النوعية المشرفة على القطاعات المختلفة ، ان توحدت كثير من المفاهيم الادارية ، واصبحت الوحدات الناجحة والتي تتوافر لها الكفاءة الادارية المشهود بها معينا تستقى منه القيادات الادارية فى المواقف الأخرى ما يعوزها من أنشطة وقواعد وأساليب تدريب مختلفة ، بجانب الاطلاع على ما تتبعمه من وسائل فى تنمية القدرات الادارية ، ويفسر لنا كل ذلك السبب فيما شاهدناه من اختيار الكثير من رؤساء مجالس الادارة والمديرين من بين العاملين بالشركات الناجحة لى ينقلوا خبراتهم الى الشركات التى مینوا فيها رغبا لكفاءة العمل بها ، وقد حقق هذا الأسلوب قدرا من النجاح لا يمكن اغفاله ، وسادت بين وحدات القطاع العام علاقات تعاون وتسامح ، برغم ما قد يكون بينها من تنافس على السوق بخاصة فى مجال الصناعة الواحدة .

وقد توافرت لبعض شركات القطاع العام تجارب ادارية رائدة ، واذا سمح لى بأن أتکلم عن الشركة الشرقية « ايسترن كومبانى » وجهدها فى هذا المجال ، فأتى أذكر من تجاربها ما يأتى :

( ١ ) تنظيم العلاقات التى تقوم فيها بين التشكيلات العمالية القانونية المتعددة فى الشركة عن طريق ومعاونة الادارة لها فى تكوين ميثاق توجيهى حدد اختصاص كل تشكيل منها ، وازال اسباب التصارع ، وكانت هذه التجربة هى الاولى من نوعها فى مصر ، اخذت بها الشركات الأخرى وكانت محلا للتقدير من كل من اطلع على تفاصيلها أو تلمس ما حققته من آثار فى تأكيد صفو جو العمل فى الشركة .

تضمن للعمل وحدته وانسجامه دون تنافر أو اختلافات ، ويكون وضعها فى هذه المواقف جميعا وضع قائد الأوركسترا ، ينسق الايقاعات الموسيقية حتى يخرج النغم صحيحا وسليما ودون ان يشترك فى العزف أو يستعمل بنفسه احدى الآلات العازفة .

وادراك هذه الحقائق الثلاث — وهى عمسلا الحكمة الادارية الواعية — ورسوخها لا يتأتى عن طريق قراءة أو تلقين محاضرة يتضمنها برنامج أو منهج تدريبيى ، بل يكون محلها الايمان الراسخ فى القلب بانها امانة يقتضيها الضمير الوطنى الحر ازاء جسامته المسئولية وضخامة ما تقتضيه من واجبات من القائد الادارى ، ولهذا فليس ثمة ما هو أفضل فى تأكدها ورسوخها من الاسوة أو المثل الذى يستطيع القائد الادارى ان يفره لمعاونه بعمله وتقنيته .

## ٩ — تبادل الخبرات الادارية فى ظل القطاع العام:

وقد خلق وجود القطاع العام ظروفا مواتية امام تبادل الخبرات والأنظمة الادارية فيما بين الوحدات الاقتصادية ، فلم تعد الشركات تشعر بنفس القدر من الصعوبات التى كانت تقوم فيها بينها من قبل ، فقد كانت كل منها تعد انظمتها الداخلية وأساليبها الادارية ، سواء فى أمور الحسابات والتكاليف والرقابة الداخلية وسياسات الشراء والبيع والتوظيف وتدريب العاملين وغيرها من أسرارها الخاصة التى تحرص على عدم الكشف عنها مثلما تحرص تماما على أسرارها الصناعية والتكنولوجية سواء بسواء ، وبعد ظهور القطاع العام والمؤسسات النوعية ، أصبحت التجارب والخبرات فى مجال التنظيم الادارى والتي توافرت لدى الوحدات القوية ، جزءا من الثروة الوطنية التى رؤى ان تمتد الى الشركات الأخرى الأقل حظا فى التنظيم وكذا الشركات الجديدة ، وحدث نوع من الأواى المستطرفة فى انتقال الأنشطة والأساليب الادارية بين الشركات ، بخاصة بعد تطبيق النظام

عالم من عملها يحصل في تقريره السنوى على تقدير ممتاز .

(د) وأحست الإدارة بأنها تدير مجتمعا كاملا بذاته ، فجاهدت أن تجعل منه صورة Image مشرفة في خارج الشركة ، وأن تتواءم له في داخلها سلوكيات ولخلاقيات خلقت ضميرا عاما أخذا في النمو يأمر بالمعروف ويستنكر المنكر ، يخشاه العامل المنحرف ويدعه أكثر مما تردعه سلطة الإدارة في توقيع الجزاء ، ولخضت الإدارة نفسها ببدا الاقلال من اللجوء الى لائحة الجزاءات .

هذا بجانب تجارب أخرى تتركز بها مواقع القطاع العام ، تتبادلها فيما بينها ، ويعمد بعضها فتحا جديدا في مجال الإدارة مما نراه جديرا بالدراسة والاعلام كما نقرأ لتجارب غيرنا في هذا المقام .

( ب ) إدارة الخدمات العمالية بروح الأبوة paternalisation كدابة ترفييه وتخفيف لاعياء العمل وتوثيق عرى الانتفاء وإشراك العاملين في إدارتها ، بجانب توجيه النشاط الرياضي نحو خدمة الانتاج ببناء الجسم السليم والخلق القويم ونشر روح الفريق وعزوف عن محاولة اكتساب شهرة أو بطولة رياضية بين الجماهير في خارج الشركة ، مما انعكس أثره على جو الشركة من تضائل مظاهر الانحراف والتغيب وسوء التصرف ، وأشادت به وزارة الشباب ونشرته في كتاب أصدرته ، وجعلته أساسا لمياسة توجيه شباب العمال في المصانع .

( ج ) كما حولت الشركة بعض الخدمات الى حوافز ، اذ جعلت الاستفادة بمصيبتها العمالي بالأسكندرية ، يكلها تتكلفه من مصروفات انتقال وسفر وإقامة كاملة ، بدون مقابل لكل

### الاختيار للخدمة العامة

مالذا يعنى الاختيار ؟ انه يعنى التفضيل والانتقاء المرتبط بمجموعة من القيم ، وعلى ذلك فاختيار الموظفين العاملين يعنى الانتقاء والتفضيل من بين نوى القدرة على الخدمة العامة وفقا لقيم تحددنا نظم التوظيف ، وبهكم الاختيار في هذا المجال عمليات هامة هي : - (1) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على كل من المدى القصير والمدى الطويل (2) تحديد الموارد البشرية التي نواجه الاحتياجات المخططة من القوى العاملة (3) جعل هذه الموارد متاحة على أساس مستمر مع تحديد وتعريف بالقدرات والمواهب والسلوكيات المقتررة لمواجهة الاحتياجات (4) تحديد فعالية عمل الموارد المباشرة المقتر توافرها .. فالاختيار على ذلك يمثل حلقة متصلة تدور حول الاحتياجات من القوى العاملة والموارد البشرية المتاحة وفعالية العمل .

Public Personnel Management

1

# تخطيط الخدمات في النعمير

د. رمسيس عبد العليم جمعة

والثانية : السر في التنمية بأسلوب مكثف  
كما ونوعا لتعويض 'التخلف الزمني والحضارى  
الذى حاق بالمجتمع .

والثالثة : الحرية فى الانطلاق بفكر وسياسة  
جديدة للتنمية لا تقيدھا اوضاع قديمة أو قديمة  
نظرا لأن انعمالية تبدأ من الصفر فى معظم  
البعادھا .

ومعروف أن التنمية نوعان : تنمية اقتصادية  
وتنمية اجتماعية . وهما كوجهين لعملة واحدة هى  
التنمية الشاملة .

والتنمية الاقتصادية تدفع الدخل القومى الى  
التزايد المطرد على مدى فترات زمنية تحددها  
الخطط . وهى تتم بتعبئة إمكانات المجتمع  
وطاقاته وموارده لتحقيق اهداف التنمية .

التعمير عملية يتم من خلالها تحويل مجتمع  
لا تتوافر فيه عناصر تصلح للتنمية الى مجتمع  
تتوافر فيه هذه العناصر بصورة تسمح بالاندفاع  
التنمية بمعدلات وأنماط جديدة ومتطورة . وهذا  
معناه أن التعمير له ثلاث ركائز :

الأولى : عملية خلق لمقومات تنمية لم تكن  
موجودة أصلا .

د. رمسيس عبد العليم جمعة

وكيل وزارة الصحة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « بعد  
ربع قرن — كيف نتصور الإدارة فى مصر » نشر فى عدد  
يوليو ١٩٧٤ — العدد الأول — المجلد السابع .



لها خالية من مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية بمتوماتها الكاملة مثل صحراء سيناء وبناتى الصحارى المصرية ، واما مناطق كانت لها هذه المقومات ثم تعرضت لنسوع من الحمار والائلاف والتجبر تركها قاصرة عن أن تنهض الى الحياة دون جهود تنموية مكثفة وسريعة العائد تعيد اليها الحياة الاجتماعية والاقتصادية بشكلها الطبيعى مثل منطقة القناة .

**ثانيا : النظرة المتطورة للأهداف :** فهناك من العوامل السياسية والانسانية ما يدعو الدولة باحساس متجاوب من الشعب الى أن تعطى الكثير للمناطق المعدة للتمير تعويضا لها عما لحق بها وما ضحت به فى سبيل بلوغ الأهداف القومية فى التحرير والنصر . فالدولة تتطلع فى هذه المناطق الى تحقيق أهداف طموحة لخطط التعمير تجعل منها نموذجا وتجربة رائدة لبقية الأقاليم .

**ثالثا : المستقبل والانفتاح :** فهناك الفرصة ساحة لادخال كل حديث مبتكر من أساليب العلم والتكنولوجيا بروح سياسة الانفتاح الجديدة التى تستقبل بها البلاد الموارد الخارجية من أموال واستثمارات وخبرات أجنبية .

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكن أن ننصوّر تخطيط الخدمات لمناطق التعمير على أساسين :

**الأول :** اطار عام يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية .

**الثاني :** مقومات أساسية تعد بمثابة الضمانات أو الحصانات التى تكفل نجاح خطط الخدمات فى بلوغ أهدافها لصالح المجتمع الذى يجرى تعميره .

لما الأسس الأولى وهو الإطار العام الذى يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية ، ذلك يقتضى من المخطط عدة أمور :

والتنمية الاقتصادية ليست مجرد تضخم حصى فى قطاعات الاقتصاد ، بل هى أيضا تفاعل حركى بين القطاعات وبعضها البعض .

وقياس التنمية الاقتصادية بزيادة الدخل القومى قياس من بعد واحد أو زاوية واحدة .

فالتنمية تصاحبها بالضرورة عدة تغيرات اجتماعية، منها التزايد السكانى واكتشاف إمكانيات وإضافة موارد جديدة للثروة القومية ( وهو ما يعبر عنه بتراكم رأس المال ) وادخال أساليب فنية جديدة فى الإنتاج والإدارة وتحسين الكفاءة فى التشغيل والمهارة فى العمل وتغيير فى النظم والتشريعات بما يرفع الكفاءة الإنتاجية وتزايد فى الأهمية النسبية للصناعة والزراعة . وما يتبع ذلك من تكثف للعمالة فى قطاع الصناعة عنها فى قطاع الزراعة ومن ثم تحول سكانى من الريف الى الحضر . يضاف الى ذلك كله الاعتماد الأساسى على الموارد الوطنية من ثروات ومخدرات ومحاولة تحقيق التوازن النقدى مع العالم الخارجى .

والتنمية الاجتماعية تمثل الزيادة المستمرة فى احساس الفرد بالرغاهية والكرامة . وسبيلها الى ذلك هو استخدام العنصر البشرى احسن استخدام حتى لا يترك عبئا على الاقتصاد القومى ، وذلك بتوفير فرص العمل لكل قادر عليه . وهى أيضا زيادة للمشاركة الجماهيرية الفاعلة على التعاون والاحساس بالمسئولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع عن طريق الجهود الذاتية وممارسة الرقابة الشعبية على أجهزة الدولة . ويصاحب هذا كله توفير الخدمات الكافية لاشباع حاجات الفرد من أمن وتأمينات اجتماعية وصحة وتعليم واسكان وثقافة وترفيه الى غير ذلك من الخدمات التى تساعد فى النهاية على أن تأخذ افضل ما فى المادة البشرية .

بهذه الخلفية نستطيع أن نعتبر التعمير نوعا من التنمية الشاملة يتميز بالخصائص الآتية :

**أولا : نقطة البداية :** فالمناطق المعدة للتمير

التي تستغذ أغراضها ، على ألا يضر هذا التقدم الاجتماعي بمعدل التنمية الاقتصادية .

٥ - أن يحرص المخطط على تفيادى ومقاومة ظاهرة التآثر والافتداء العشوائى بمظاهر التقدم العمرانى والاجتماعى فى دول الغرب أو الشرق التى أحرزت نوعا من التقدم فى ظل إيديولوجيات وقيم تلفظها طبائعنا وشريعتنا .

وما الأساس الثانى لتخطيط الخدمات فى مناطق التعمير هى ضمانات النجاح لهذه الخطط فى بلوغ أهدافها . ويتناول ذلك عدة مراحل :

١ - مرحلة أعداد الخطط .

٢ - مرحلة التنفيذ للبرامج والمشروعات .

٣ - مرحلة التقييم .

أولا : مرحلة الإعداد لخطط الخدمات لمناطق التعمير وفيها تطالعنا خطط التنمية السابقة ( الخمسية الأولى والثانية ) ( ٦٠ - ٧٠ ) ببعض المحاذير التى ينبغى تجنبها وبعض الثغرات التى يتحتم تغطيتها فى التخطيط الجديد . ولا بد أيضا من استظهار الإيجابيات التى أسفر عنها تقييمنا لتلك الخطط . ولعل الذاكرة وهى تعود بنا إلى بداية الستينات وما قبلها تشير إلى بعض الأرهاصات التى كانت تنبئ ببعض النتائج السلبية ومنها :

١ - دور القرار السياسى فى تحديد أهداف التنمية فى الخطة العشرية الأولى ( ٦٠ - ٧٠ ) :

وليس هنا مقام السرد لمواد قرار تحديد هدف مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات ، ومدى توافق المدة مع ما ارتأته الحسابات التخطيطية بأبعادها العلمية المعقدة . وفى ظل شعار العلم والإيمان الذى يدين به مجتمعنا الجديد بحماس ورضاء ودولة المؤسسات التى يقوم عليها نظامنا الحاضر أمنا وتأمينا للديمقراطية والكفاية والعدل فإن القرار السياسى الآن يتوخى الرشد والاستقرار ، وأداته فى ذلك المجالس القومية

١ - أن يطور النظرة التقليدية السطحية للخدمات إلى نظرة جديدة متمعة تحيط أحاطة شاملة وبعميقة لما تعود به الخدمات على المجتمع من نتائج وآثار لا تقف عند حدود متعة الاستهلاك وسد حاجات الإنسان للحياة ، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك فتتصع عن أثر الخدمات فى زيادة كفاءة الإنسان وقدرته على العمل واكتسابه الرضا النفسى والتعاون الاختيارى لبذل مزيد من الجهد والإنتاج .

٢ - ألا يسمح المخطط بتفصام بين أهداف الإنتاج وأهداف الخدمات . فكلاهما كل لا يتجزأ . بمعنى أن أهداف المصنع فى إنتاج سلعة من السلع تصبح أهدافا عرجاء عاجزة عن التحقيق إذا لم تقرر بأهداف خدمات يوفرها القطاع الذى يتدرج تحته هذا المصنع للعاملين فيه ليضمن لهم - وهم العنصر البشرى وأهم عوامل الإنتاج - المناخ الحيوى والنفسى الذى يجعل هذا العنصر يعمل بالكفاءة الانتاجية التى تدرها له المخطط عندها وضعه فى جدول المدخلات لهذا المشروع .

٣ - الحرص كل الحرص على التوازن بين أهداف الخدمات وأهداف التنمية الشاملة . والتوازن هنا لا يقف عند معنى التنسيق والمواءمة فحسب ، وإنما يشمل بالضرورة كل الاعتبارات التى يترتب على اغفالها تأثير عكسى على بقية الأهداف .

٤ - بنفس القدر من الأهمية لتناسق الخدمات مع الوضع الاقتصادى يكون تكامل الخدمات فيما بينها . ولا يتأتى ذلك إلا بالمحافظة على مقومات التكافل الاجتماعى داخل الأسرة والقرية والمجتمع . وأساس هذه المقومات هى التقاليد والثقافة والدين ، ثم ادخال المؤسسات الاجتماعية الحديثة تباعا بمعدل سرعة يتشى مع استعداد مجتمع التعمير للتطور الاجتماعى ، ومع مراعاة احلال مقومات جديدة صحيحة محل المقومات

التخصصة . وتلك جميعا دعائم للتخطيط السليم وعلينا أن نستخدمها بحاس واخلص .

## ٢ - المشاركة الشعبية في تحديد الأهداف القومية :

في بداية عهدنا بالتخطيط لم يكن لدى الجماهير الوعي التخطيطي الكافي الذي يمكنهم من أن يتفهموا معنى التنمية والتزاماتها وإبصارها . وخرجت خطط التنمية من قبل دون مناقشة جماهيرية واسعة لأهدافها وانعكاساتها وارتباطاتها . ولم تكن دراسة المشروعات والخطط تتم بكفاءة داخل القطاعات قبل اعتمادها وكان ذلك يتطلب أعداد جيل من المخططين في كل قطاع يأخذ على عاتقه هذه المهمة . ولم تكن معاهد ومراكز التعليم والتخطيط قد أعدت نفسها لتوفير هذا النوع من التخصص . ولقد تحسن هذا الوضع الآن . ومن المهم أن تطرح الأهداف والخطط طويلة المدى للتعمير لتناقشها المؤسسات الشعبية والعلمية ونهضة الإعلام ولتبدى فيها الرأي حتى تتبع معبرة عن آمال الجماهير وأحلامها ولكي يدلى كل خبير بخبرته وعلمه في مجال تخصصه . وبذلك تكون فرص النجاح في تحقيق الأهداف أوفر وأقرب .

## ٣ - كفاية ودقة المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لعمليات التخطيط :

لا شك أن أجهزة الإحصاء الآن قد عززت ونهت لها الخبرات والأجهزة الحديثة ، ويؤمل لها الآن أن تكون قادرة على أن تعد الأخيرة الإحصائية المطلوبة لخطط التعمير .

## ثانيا - مرحلة التنفيذ والتشغيل لبرامج ومشروعات الخدمات :

هناك إبعاد إدارية هامة لهذه المرحلة :

١ - **التنظيم** : إذا كانت الخدمات - كما أسلفنا - هي أداة التنمية الاجتماعية لهيئة المواطن القادر على القيام بدوره المطلوب منه في المجتمع بكفاءة ومقدرة ، فإن حسن تنظيم هذه الخدمات من خلال الأجهزة وأسلوب العمل

والتشريعات هو المدخل لنجاح الخدمات في بلوغها أهدافها .

وأهداف الخدمة في النهاية هي أن يتمتع الفرد بالرفاهية والكرامة حتى يستطيع في كنفها أن يقدم لمجتمعه كل ما في طاقته من جهد وعمل ، وتوجه حصينة الجهود والأعمال إلى الإنتاج الذي يوفر للخدمات احتياجاتها من السلع والأموال وهكذا تدور عجلة الحياة في ظل الرخاء والاشود .

واقامة مجتمع التعمير بالشكل المتطور الذي نستهدفه يضع لتنظيم خدماته الأسس التالية :

( ١ ) أن يشارك الأهالي في إدارة تنفيذ وتسيير الخدمات والمرافق - والمشاركة تكون بالجهود الذاتية في تكاليف الإنشاء على حسب قدرة المتفعين حيث أثبتت التجربة أن وحدة الخدمة التي يشارك الأهالي في بنائها يصبحون أكثر انثناء إليها وحرصا على حسن استخدامها وصيانتها .

والمشاركة في التشغيل تكون بالاشتراك في عضوية مجلس الإدارة فيعملون على حل صعوبات العمل والتعبير عن رغبات الجماهير في أسلوب الخدمة ونظمتها . كما تكون المشاركة في عدالة توزيع الخدمة وفي الرقابة على الأداء ومساواة العاملين وتقييم ما ينشأ من نتائج .

(ب) أن تتحدد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بوضوح ودقة سواء في التنفيذ للخطة أو اتسيير للعمل . وأن تكون المسؤولية مقرونة بما يلزمها من سلطة لتمكين صاحبها من تحملها .

( ج ) أن يوضع لكل عمل وصفه الوظيفي ومواصفات المشتغل به ، والا يخرج الاختيار عن حدود هذه المواصفات ضمانا للاحاق للشخص المناسب بالعمل المناسب له وحرصا على ألا تزيد العبالة عن الحجم المطلوب لها عددا ونوعا وهو ما يعرف بالبطالة المقتنعة داخل الأجهزة .

## ٢ - الاهتمام الدائم برفع كفاءة العاملين بالخدمات وصل خبراتهم ومهاراتهم :

ومن المعلوم أن الخدمات من تعليم وصحة وثقافة وغيرها تتطور في أساليبها ووسائلها بتطور العلوم والمعارف . ولذا فإن القائمين على أدائها في ظل التعمير لابد أن يواصلوا التعرف والتدريب على كل جديد ومستحدث في مجال تخصصهم . وهذا من ناحية يجعل قيامهم بواجباتهم محببا إلى نفوسهم ، ومن ناحية أخرى يجعل المتفهمين بالخدمة يشعرون بتحسين وارتفاع مستواها . ومن ناحية ثالثة تصبح الخدمة أقل تكلفة وأكبر عائدا اقتصاديا .

## ٣ - أن يعتبر كل قطاع من قطاعات الخدمات أداة لفرس القيم الصالحة في المجتمع ووسيلة لأكسابه السلوك السوي :

فالخدمات التعليمية مثلا عليها أن تجعل من المدرسة وسيلة لفرس قيمة احترام الخبرة الفنية والعمل اليدوي . والخدمات الصحية عليها أن تفرس السوك الصحي وتشر الثقافة الصحية بين الناس . والخدمات الاجتماعية عيها أن تشيع روح التضامن والتكافل بين الأفراد . وهكذا تصبح الخدمات وسيلة للتنمية الاجتماعية في التعمير ، والتي تستهدف فيما تستهدفه تغيير قيم وسلوك المجتمع إلى ما هو أرقى وأفضل وأقوم .

## ثالثا : مرحلة التقويم للخطط :

التقويم هو القياس لدى ما حققته الخطط من نتائج مستهدفة . ومعنى ذلك أن التقويم الصحيح

لا يتحقق الا عندما تكون أهداف الخطط قد سبق تحديدها وتوضيحها حتى يكون القياس على أساس واضح ملموس . وتقويم خطط الخدمات لابد أن تكون له ثلاثة عناصر :

الاول : **تقييم الإنشاءات** : لقياس ما تمت اقامته وتجهيزه من وحدات الخدمة حسب الاهداف الموضوعية وطبقا للتوقيت الزمني لها .

الثاني : **تقييم الأداء** : لقياس كفاءة التشغيل والنشاط للوحدات التي تمت اقامتها وذلك حسب معدلات الاداء التي تحدد لها .

الثالث : **تقييم الموائد الاقتصادية** : وذلك بقياس تأثير نتائج الخدمة على الاوضاع الاقتصادية للمنتفع . كاثاثير التعليم أو الصحة أو الثقافة على انتاج الفرد وبخله . وقد كانت هذه حلقة مفقودة بين الخدمات والانتاج مما جعل الاقتصاديين والمخططين ينظرون الى الخدمات على أنها استهلاك بدون عائد وهي نظرة بعيدة عن الحقيقة والواقع ، إذ أن الخدمات هي في الحقيقة نوع من الاستثمارات للتنمية — استثمار للتعمر البشري وهو أهم عناصر الانتاج — ومن هنا تبرز أهمية توجيه النظر الى دراسات وبحوث اقتصادية الخدمات من صحة وتعليم وغيرها . ويشترك فيها فريق من مخططي الخدمة مع الاقتصاديين والاحصائيين .

وبعد .... فإن تخطيط الخدمات للتعمر جزء من التخطيط الشامل للتنمية القومية بكل ما في معنى الشمول من توازن وتنسيق وتكامل بين قطاعات الدولة .

# مفهوم ومشكلات إدارة التنمية

د. أحمد رشيد

لا شك ان جميع الدول - متقدمة كانت أو نامية - في حاجة الى تنمية مجتمعاتها الى شتى مجالات الحياة ، اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها ، فلملم في تفرانه المعلقة يقدم اليوم للنسبان امكانيات كبيرة لتحقيق الكثير في هذه المجالات وبالتالي يثير فيه تطلعات لم يكن يعلم بها في ماضي غير بعيد ... غير ان الحاجة الى التنمية في الدول المتقدمة ليست من الصفاة والالاحاج كما هي في الدول النامية التي تملأ شعوبها من تطلق حضارى كبير ، لذلك فان ادارة برامج التنمية فيها تواجه عقبات وتميزات تجعل انجاز هذه البرامج امرا مسيرا ، وفي هذا القال يتمحت الكتف من مشكلات الدول النامية في ادارة برامجها للتنمية .

## مفهوم ادارة التنمية

يلاحظ الباحث في الادارة العلمية بالدول النامية ظهور مرحلة جديدة لعمل ولدراسة الاجهزة الادارية . وهى مرحلة تحول الادارة العامة في الدول النامية الى ادارة للتنمية Development Administration وادارة التنمية هي « الاساليب الادارية الملائمة لتشغيل الجهاز الادارى في الدولة النامية ولمواجهة مشكلاته

د. أحمد رشيد

استاذ الادارة العامة المساعد  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

بما يحقق الانتهاء الاقتصادي الفعال ويحافظ على موارد الدولة (١) . وهذا التعريف لإدارة التنمية يعنى أن إدارة التنمية هي البحث في منطقتين مرتبطتين :

١ - الوسائل العامة الملائمة لتحقيق الإدارة الفعالة للتنمية . وهذا يشمل وضع الخطط والبرامج وتصميمها لتشغيل الأشكال التنظيمية الجديدة في الجهاز الإداري بالدولة النامية وتخطيط عمليات الإصلاح الإداري ووضع برامجها والإشراف على تنفيذها وتقويمها .

٢ - الوسائل العامة الملائمة لمساعدة الإدارة الفعالة على تحقيق التنمية ، مثل التنمية السياسية ودورها في عملية إدارة التنمية - الإدارة المحلية والمشاركة والاتصال ، وفي كلتا المنطقتين فإن دراسة إدارة التنمية هي دراسة في الأسس الملائمة وتحليل للمشكلات ووضع الحلول .

ووفق تعريفنا السابق فإن إدارة التنمية هي أحد منطلقات التطور في علم الإدارة العامة . أو هي الإدارة العامة في عالم الدولة النامية ، أو هي مخزل متقدم في دراسة الإدارة العامة .

ويتبين لنا من دراسة تجارب بعض الدول النامية ، كيف تتحول الآمال العظيمة لإدارة التنمية إلى مجموعة « اختناقات » - وهذا في أحسن تقدير - وإلى حوائط مسدودة أمام التنمية في كثير من الحالات . لقد أعادت التأثيرات السياسية والاجتماعية قضية إدارة التنمية إلى

منطلق جديد وإلى مفترق الطرق . إن إدارة التنمية لا يمكن أن تتم بمعزل عن الأحوال السياسية والاجتماعية المحيطة . إن إدارة التنمية لا يمكن أن تحقق أهدافها بغض النظر عن مسار التنمية السياسية والتنمية الاجتماعية . إن إدارة التنمية يجب أن تعكس حركة قومية شاملة في التنمية . وليس هناك أي خطورة على الإطلاق في أن تكون إدارة التنمية « بطيئة » إذا كان هذا تعبيراً عن ارتباطها بالتطور المناسب سياسياً واجتماعياً - ولكن هناك كل الخطر في إدارة تنمية أن تسرع الخطى على الطريق الاتمائي وتتخطى الظروف السياسية والاجتماعية . ثم تفاجئ - كما هو الشأن في تجارب كثيرة في الدول النامية ذات النظم الجماعية - بأنها لا تسير للامام بل قد تسير إلى الخلف وتجسر وراءها قطاعات كبيرة من عوامل التأثير على التطور السياسي والاجتماعي . إن السياسة العامة الاتمائية يمكن أن تكون تبريراً خطيراً في أيدي الحاكم لتكميم الأمواه في سبيل تدعيم نفوذه وسلطانه - ولكن في هذه الحالة فإن إدارة التنمية لا بد وأن تصبح إدارة « مرتشية » وأساليب عمل غير علمية ونفوذاً وسطوة للبيروقراطية وتبديداً رهيباً ومفزعاً في الموارد النادرة . إذا ما ادعى الحاكم أنه يعمل ما يعمل من أجل حياة أحسن للكانحين ، وأن من يعارضه فهو ضد الكانحين وقد يجد ملايين من هؤلاء الكانحين يهتف ويهلل لسياسته ، ولكنه يكون قد أغلق على إدارة التنمية الباب الذي يمكن أن تدلف منه إلى تحقيق الأهداف الحقيقية للتنمية والتقدم ، إذ أن إدارة التنمية إذا كان لها أن تحقق الأهداف المعتودة عليها فهي مطالبة

(١) لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة التنمية ، بل يستخدم المصطلح إشارة إلى بعض المعنى التي يمكن حصرها في ثلاثة محان مرتبطة ببعضها البعض وهي :

- إدارة التنمية تعنى إدارة مشروعات التنمية في الدول لنامية .  
- إدارة التنمية تعنى دراسة المشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تواجه إدارة التنمية في الدول النامية .  
- إدارة التنمية تعنى الإدارة العامة في الدول النامية ، بمعنى أن الجهاز الإداري في تلك الدول يقوم بدور أساسي مميز في التنمية فهو جهاز إدارة تنمية من هذه الزاوية ، ويرتبط بذلك المعنى دراسة تنظيم الجهاز الإداري ودراسة محيط عمله ودراسة مشكلاته الحادة .  
يراجع في ذلك :

Fred Riggs : Frontiers of Development Administration Duke, 1971.

باتباع الأساليب العلمية والاستفادة بالكفاءات . وهذا لا يتحقق الا في ظل اكبر قدر من المشاركة ومن احساس الادارة بالمسئولية العامة تجاه المجتمع الذي تبغى تطويره . وهذه لن تكون الا قضية سياسية .

ومن هنا يزداد اقتناعنا ، وبعد دراسة ادارة التنمية ، بان العنصر الهام في تشغيل منظمات التنمية هو في تقدير ذلك التأثير الذي تخضع له كفاءة ادارة التنمية من تلك العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية ، ومن هذا المنطلق فان ادارة التنمية هي دراسة متقدمة في الادارة العامة لكونها دراسة تحليلية لموظيفة الادارة ومشكلاتها في المحيط الاجتماعي ، اكثر من كونها دراسة اساسية في التواعد والمبادئ العامة في الادارة، وتحتاج مثل تلك الدراسة وبهذا الطابع الى توافر حد ادنى من المعرفة للباحث فيها من علوم الادارة العامة والنظرية والنظم السياسية والتنمية الاقتصادية والتنمية السياسية ومقدمات الاجتماع والعلوم السلوكية .

### المشكلات الاجتماعية لادارة التنمية

اذا كانت ادارة التنمية بحسب مفهومنا هي دراسة لموظيفة الادارة في المحيط الاجتماعي للدول النامية ، فانه من الضروري التعرف على طبيعة البيئة الاجتماعية لادارة التنمية .

وتصب التأثيرات البيئية عادة ، وتظهر في الثقافة العامة للمجتمع ، وفي مكونات الشخصية اى في التكوين البشرى للمجتمع .

ويمكن دراسة ذلك الجوانب من زوايا ديموغرافية Demographic وميكولوجية Psychological ومهنية Vocational وفي مجال دراسة التأثيرات الاجتماعية على تكوين الشخصية ، ومن ثم على ادارة التنمية

(١)

المشكلات

Ibid. (٧)

ان تكون امام نوع من علاقات السبب والنتيجة التحكيمية والنسبية في نفس الوقت ، بمعنى انه اذا كانت التأثيرات الاجتماعية حتمية وتحكيمية. الا ان تلك التأثيرات غير جامدة بل تخضع للتغيير والتطور نتيجة للتغيير والتطور الاجتماعي . ومن ثم يصبح من الممكن تطوير بل واعادة تشكيل مكونات الثقافة العامة لصالح ادارة التنمية .

بل ان هذا التغيير يصبح ضروريا وحيويا اذا اردنا لادارة التنمية ان تنجح في تحقيق اهدافها(١) .

وهذه النظرة للموضوع وحتى تكون علمية يجب ان نأخذ القضية في كل ابعادها . بمعنى اننا عندما نعالج احدى الظواهر الاجتماعية كجزء من نظام أعلى ، فان هذا يستلزم دراسة تأثيرها وتأثيرها في داخل ذلك النظام الأعلى . فالثقافة اذا كانت تؤثر على الشخصية الاجتماعية فهي تتأثر بها . ويمكن القول ان الثقافة العامة والظروف الحضارية للدول النامية تمثل في الغالب عقبات يجب تذليلها امام ادارة التنمية على أساس ان التقدم بعكس مفاهيم ثقافية وحضارية مختلفة .

ونلاحظ ان قدرات التطور الثقافي ليست متكافئة مع التغيرات الأخرى في البيئة الاجتماعية، بمعنى ان التغيير في النظم الاقتصادية أو السياسية أو القانونية يمكن ان تتحقق بسرعة اكبر من سرعة التغير المفروض في الثقافة العامة بل ان هذا هو جوهر المشكلة الاجتماعية في ادارة التنمية .

او كما يقول احد كبار المتخصصين الاجتماعيين « التخلل الثقافي يعنى أن العناصر الثقافية المادية تتغير تفيرا أسرع من العناصر الثقافية غير المادية »(٢) ونلاحظ هنا أن المجتمع الثقافي لا يتغير بسرعة بعكس المجتمع المادى حيث يتم

David E. A Pter : The Politics of Modernization — Chicago, 1965

David E. Apter : The Politics of Modernization — Chicago,, 1965.

١ - الضبط الاجتماعي الرسمي والنوع التقليدي له هو القانون ووسائل تنفيذه . فإذا قام القانون بحماية بعض المعتقدات الخاصة فإن ذلك يمثل السيطرة الرسمية ، إذ يلعب القانون دورا حاسما في تقوية بعض العادات أو في اختفاء غيرها . ومن أمثال ذلك تعدد الزوجات ، تشجيع الفتاة على التعليم ، هدم الأبنكار الرجعية الاجتماعية وهكذا ، وقد يكون القانون أداة فعالة في خلق المعتقدات الاجتماعية الإيجابية اللازمة لتأجاج إدارة التنمية . وفي هذه الحالة يتصف القانون بصفة التقدمية من هذه الزاوية .

٢ - الضبط الاجتماعي غير الرسمي ، وهي السيطرة الأخلاقية Ethical أي مجرد استنكار النفس في مجتمع ما ، عرفيا واتفاقيا ضمنيا على استبعاد أشياء وترجيحهم بأشياء . وهذه السيطرة لها تأثير بعيد المدى في التنمية وهي أقوى في المجتمع المتخلف عنها في المجتمع المتقدم ، حيث يستطيع الفرد تحدى تلك السيطرة بقوة أكبر . فالعرف الأخلاقي له سيطرة أقوى في الريف عنه في المدن بصفة عامة . أما في المجتمع المتقدم فالنظرة تختلف ، إذ يعتبر القانون وحده هو الذي ينظم الأخلاق وما عدا ذلك يترك للتقدير الشخصي للفرد . وهكذا نجد أن تغيير العادات السلبية للتنمية أصبح في البلاد المتخلفة مما هو في البلاد المتقدمة . وهنا يرى الباحثون أن استخدام القانون في هذه الحالة لازم ، مثل النص على فرض غرامات مالية بالنسبة لتصرفات معينة تكون سلبية أزاء تحقيق أهداف التنمية . فالقانون يستطيع أن يضع نظاما أخلاقيا لإدارة التنمية ، ولكن لا بد أن يكون الجهد الأكبر على الأجهزة السياسية والقيادية التي عليها تقديم القدوة الحسنة للمواطنين عليها لا نظريا فقط ، وذلك على كافة المستويات القيادية .

#### المشكلات السياسية

نلاحظ أنه حتى يمكن البدء في عملية التنمية

التطور والتغيير المادى السريع بواسطة قرارات سياسية تصدر مفتشى من النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية في المجتمع المتخلف ، ولكن يحدث هنا تناقض أساسي ، وهو أن التغيير في الجوانب السياسية والاقتصادية والقانونية لا يصاحبه تغير في الجوانب الثقافية المتصلة به . لأن القيم الحضارية والثقافية لا يمكن أن تتغير بسرعة وبسهولة وبقرارات سياسية فقط . وهنا تنشأ فجوة خطيرة بين صورة النظم الجديدة وحقيقة سلوك البشر العاملين في نطاقها . فمثلا قد يعمل الفرد في المصانع بثقافة فلاح في الحقل أو يعمل المدير بمقيلة البيروقراطي وهكذا .

وهذا التناقض بين التطور البطيء للمعتقدات أو القيم والأفكار والتطور البنائي النظامي المادى للمجتمع يسبب مشاكل كثيرة تلك النظم الحديثة، وهذه هي ظاهرة التخلف الثقافي في المجتمع النامي .

فكل تغيير في الجوانب المادية ، يجب لنجاحه وتحقيق فاعليته أن تصاحبه مجموعة من المعتقدات الحديثة الملائمة له . ونلاحظ لذلك أن المشكلة الاجتماعية التي تواجهها عملية التنمية أخطر وأصعب مشكلات إدارة التنمية لأن هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بإصدار قرارات سريعة . فالمعتقدات والقيم والاتجاهات السائدة في إطار الثقافة العامة هي مجموعة من الأفكار تحدد السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه في مجتمع من المجتمعات والمعتقدات غير ملدية وغير ملموسة . إلا أن تأثيرها على الإنسان وتصرفاته اقوى بكثير من تأثير الماديات .

والمشكلات الاجتماعية لإدارة التنمية لا تحل إلا بتطوير الثقافة والمعتقدات والتحكم فيها . ونلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الثقافة العامة والمعتقدات الاجتماعية . ودرجة الضبط الاجتماعي والضبط الاجتماعي نوعان :



ادارة التنمية من وجهة نظر صنع قرارات تلك العملية تقوم على وجود مرحلتين متداخلتين هما :

• **اولا :** اتخاذ القيادة السياسية مجموعة قرارات سريعة على اساس مبدأ التشاور في اضييق نطاق وهي مرحلة حتمية في بدء انطلاق التنمية .

**ثانيا :** توسيع قاعدة المشاركة اثناء عملية تنفيذ ادارة التنمية . فالتنمية تحتاج لقرارات سياسية سريعة لا يمكن ان تؤسس على التشاور الا في اضييق نطاق ولكن ادارة التنمية تحتاج الى عكس ذلك . ونلاحظ هنا ان عدم تفهم القيادة السياسية للمرحلتين المذكورتين قد يؤدي الى الاطالة الزمنية للمرحلة الاولى ، وهنا تحدث مخاطرة تضخم وتقوية البيروقراطية ونقل وزنها واضعف الرقابة السياسية ومن ثم اضعاف ادارة التنمية ذاتها ، ويصبح وكان الهدف الوحيد للنظام السياسي الجديد هو تقوية البيروقراطية مما يجافي المبرور في ذلك النظام . فالبيروقراطية تستطيع ان تشل ادارة التنمية وتقضى على التنمية ذاتها بل وتهدم النظام السياسي الحديث ككل .

والبيروقراطية تكون بالضرورة على حساب الكفاءة الادارية ، لعدم اتباع مبدأ التشاور ، وهي قضية ادارية مظهرها هي قضية سياسية .

### المشكلات الاقتصادية

من اهم السمات التي تتميز بها ادارة التنمية انها ذات طابع اقتصادي ، اكثر ما يكون ظهورا بالمخارطة مع الادارة العامة التقليدية . ويعود ذلك الى تعدد وتنوع نشاط ادارة التنمية مما يخلق نتيجتين اساسيتين هما :

( ١ ) قيام الادارة بادارة أنشطة انتاجية تستلزم اخذ النظرة الاقتصادية في الاعتبار .

لا بد من اتخاذ قرارات سياسية سريعة . والجانب السياسي لادارة التنمية يحل تناقضا أساسيا هو ان قرارات البدء في ادارة التنمية لا يمكن ان تتم الا ببمبادرة فورية لا تحتل قبيلها على مبدأ التشاور أو المشاركة السياسية ، في حين ان القرارات التنفيذية العملية لادارة التنمية لا يتأتى لها النجاح والفاعلية الا بتأسيسها على اكبر قدر من المشاركة السياسية ، وهنا نجد التعارض والفجوة بين ضرورة الاعتماد على العمل الثوري السريع من اجل بناء سياسات التنمية ، وضرورة الاعتدال في الادارة على المشاركة في صنع قراراتها . فالأسلوب العلمي في الادارة هو المشاركة في صنع القرارات الادارية ، ومن الناحية السياسية ايضا فكرة التشاور أساسية لقرارات السياسة عامة . الا انه في حالات التحول الثوري لصالح التنمية قد يكون التشاور مستحيلا .

مثلا - قرار تأميم قناة السويس هو قرار سياسي مبني على اساس الاعتبارات الثوبولية الخاصة بالتنمية الاقتصادية ، بمثابة إنشاء السد العالي ، اي انه قرار سياسي هام من وجهة نظر عملية التنمية الاقتصادية ، وهنا نجد ان مبدأ التشاور أو المشاركة في صنع مثل هذا القرار انها تعترضه عقبات ضخمة تجعله غير ممكن من الأساس ، لأنه لو كانت القيادة السياسية قد حاولت وقتئذ ان تستخدم مبدأ التشاور قبل اتخاذ مثل هذا القرار لكانت التيارات المعادية مصلحيا قد ظهرت لتمنع صدور ذلك القرار او على الأقل تضع عقبات خطيرة في طريق صدوره . وهذا النمط من القرارات السريعة الحاسمة السياسية في جوهرها والقائمة على التشاور المحدود جدا في نطاق بعض خبرات فنية معينة انها وجدت في بدء عملية التنمية في جميع تجارب هذا القرن ، ولكن في نهاية الامر لا بد وأن تلتزم ادارة التنمية بمبدأ التشاور او توسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرارات ، ويبدو لنا ان استراتجية

( ب ) زيادة عدد العاملين في الجهاز الإداري مما يستلزم إيجاد مصدر كبير لدفع أجورهم .  
وتهمنا النتيجة الثانية . فالأولى تكاد تكون قضية مفروغا منها تميز إدارة التنمية بطابع الإدارة الاقتصادية ، أما النتيجة الثانية فقد تهر دون أن يرى خطورتها البعض . أن نقص الموارد الاقتصادية للدولة قد يؤدي إلى خلق نظام أجور تنقسم بانخفاض مستوياتها . ولن يعجز رجال الإدارة في هذه الحالة عن زيادة دخولهم من العمل بكل الوسائل غير المشروعة والتي يمكن أن تصبح بمرور الوقت ولكثرة ممارستها عرفا اداريا يجد الحماية اللازمة من رجال الإدارة أنفسهم . وهذا سوف يعنى ضمن أشياء أخرى فقدان الإدارة لأهم مقومات قبيلها . فنقص نزاهة أعضائها وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات .

ومن المشاكل الاقتصادية التي ترتبط بتنوع الأهداف بإدارة التنمية ما يلي :

( ١ ) صعوبة قياس درجة الكفاءة في عمليات الإدارة العليا للجهاز الحكومي . فال معايير متعددة في طبيعتها : معايير مادية ومعايير معنوية نفسية .

وينتج من هذه الصعوبة صعوبة أخرى هي :

( ب ) صعوبة التوصل إلى نظام موضوعي لتحديد مكافآت أو عقوبات العاملين في منظمات إدارة التنمية والمسؤولين عنها .

ولكن هذه الصعوبات لا يجب أن تؤدي إلى تخلى إدارة التنمية عن الإحساس بأهمية وظورة الجانب الاقتصادي لعملياتها (١) . كما توجد جوانب أخرى للمشكلات الاقتصادية في إدارة التنمية . فالتخلف يتضح أكثر في قوى الإنتاج وارتباط ذلك التخلف في القوى الانتاجية وعلاقتها مع بنیان اجتماعي مختلف في قواعد

مؤسساته وعاداته وتقاليدته . وقد بينا بعض تلك الجوانب والتي تمثل في ذاتها عقبات خطيرة أمام التنمية . ونلاحظ أننا إذا ما تصرنا حديثا في هذا القسم على المشكلات الاقتصادية البحتة فإننا نستطيع أن تقدم مزيدا لأهم تلك المشكلات التي تعوق إدارة التنمية .

وعلى رأس تلك المشكلات مشكلة الانفجار السكاني ، إذ يصل معدل الزيادة في السكان إلى ٢٪ ويصل أحيانا إلى ٣٪ في الدول النامية في حين يصل إلى ١٪ في الدول المتقدمة .

أن الانفجار السكاني يمثل ضغطا خطيرا على إدارة التنمية ويقطع من الامادة من فوائد التنمية ويضعف تيسة جهود إدارة التنمية .

ومن المشكلات الاقتصادية في البلاد المتخلفة ، والتي تؤدي عادة إلى انكماش دور الأفراد والمؤسسات الأهلية في عملية التنمية ، ومن ثم إلى ظهور قتيام الدولة بوظيفة أساسية في تلك العملية انخفاض مستوى التراكم الرأسمالي ( الاستثمار ) أي التخلف الواضح في الموارد المالية لعملية التنمية . ورأس المال عنصر هام من عناصر التنمية لحصول على وسائل التنمية .

وترتبط تلك المشكلة بمجموعة من التعقيدات الثقافية كضعف الميول الادخارية وضعف ملكة الابتكار .

### المشكلات الإدارية :

أن عملية التنمية تنقسم أساسا بالانتعاع الهائل كما ونوعا في دور الجهاز الإداري في البلاد النامية والحجم الكبير من المشكلات . وأهم المشكلات الإدارية في الدول النامية يمكن تقسيمها تبعاً للمصدر إلى :

(١) توجد محاولات عديدة في الترشيد الاقتصادي لإدارة التنمية تعبر عنها دراسات الموازنة العلية وموازنات البرامج والأداء . وقد تطعت هذه الدراسات شوطا هاما في طريق الترشيد الاقتصادي لإدارة التنمية .

## ١ - مشكلات تاريخية :

وعدم التنسيق بين السياسة والإدارة ) .  
فالتنظيم الإداري لا يتمكن من ملاحقة القرارات  
السياسية في أحيان كثيرة مما يصعب معه خلق  
التنظيم الملائم لمواجهة تنفيذ تلك القرارات ،  
وكثير من القرارات السياسية لا يتم التنسيق  
بينها وبين التنظيم الإداري أو القرارات . وهناك  
مشكلات تنظيمية أخرى تعود إلى تعدد النظم  
الإدارية اللازمة لإدارة التنمية . فالإدارة  
الحكومية : التقليدية والتطاع العام والإدارة المحلية  
كل منها يحتاج إلى نظم إدارية مختلفة ، مما  
يخلق صعوبة خلق التنظيم الإداري المتناسق .

## ٢ - مشكلات بشرية :

وهي نقص الإداريين الفنيين الاختصاصيين  
اللازمين لإدارة التنمية وخصوصاً في المجالات  
الدقيقة كوظائف الحفظ والتخزين والشراء  
والإشراف ، حيث أنه لم يكن في معظم الدول  
النامية مؤسسات تعليمية تؤهل هؤلاء بالقدر  
الكافي للقيام بوظائف في إدارة التنمية . وهكذا  
نلاحظ أن مشكلات إدارة التنمية هي مشكلات  
ذات طبيعة متعددة الجوانب ، وأنه لا يمكن  
لمعالجتها إلا أخذ النظرة الشاملة والشمولية ،  
وهذه هي الاستراتيجية الصحيحة لكل من إدارة  
التنمية والإصلاح الإداري .

ترجع أساساً إلى التغيير السريع في وظائف  
الجهاز الإداري . فقد كانت هذه الوظائف  
تتركز في ميادين تقليدية في الإدارة العامة الملونة  
مثل حفظ النظام والأمن وإدارة المرافق التقليدية  
في الدولة ، ولكنها في فترة زمنية قصيرة تحولت  
إلى وظائف اقتصادية تربوية - ثقافية -  
اجتماعية - ويعنى ذلك أن الخبرات التقليدية تعد  
غير صالحة للجهاز الإداري في البلاد النامية  
ولا تنفذ كثيراً في تحقيق أهداف التنمية . وقد  
لاحظ أحد خبراء الإدارة العامة الأمريكية في تقرير  
له أن جهاز الخدمة المدنية في الهند واحد من  
أحسن عشرة أجهزة خدمة مدنية في العالم ،  
ثم يضيف تناقضاً صارخاً وهو أن هذا الجهاز  
لا يلائم ظروف التنمية في الهند . معنى ذلك أنه  
من أحسن الأجهزة لإدارة وتشغيل الأنشطة  
التقليدية وغير ذلك في إدارات التنمية (١) .

## ٢ - مشكلات تنظيمية :

وتعود هذه المشكلات إلى وجود نقص واضح  
في تنظيمات إدارة التنمية وعدم اتباع الأسلوب  
العلمي في مجالات كثيرة أهمها ( توصيف الوظائف  
ووضع النظم واللوائح والإجراءات الإدارية  
الملائمة للعمل الجديد المطلوب من الجهاز الإداري



المسارات الصحيحة لوظيفة

# العلاقات العامة في الأزمات

د. حسين محمد علي

تضمرت في الشهور الأخيرة أزمة تلوث مياه الشرب في مدينة القاهرة في أعقاب ما نشرته الصحف والمجلات عن انتهاء هذا التلوث مدعيا بالوثائق والمستندات وسط مشاعر السخط والغضب لجمهورها هذا الخطر الداهم . ولما كانت أولى مسؤوليات الحكومة توفير اعتبارات الصحة العامة للمواطنين ، فقد باشر الدكتور عبد العزيز حمادى رئيس مجلس الوزراء بتكليف النيابة العامة بأن تجري تحققا في هذا الأمر يكشف حقيقته ويحدد المسئولين منه . وفي نفس الوقت شكل مجلس الشهيدين بين أعضائه لجنة لتقصي الحقائق .

ولكن ماذا كان هناك على الجانب الآخر ؟ ... صمت ولا شيء سوى الصمت . وسلوك مرفق مياه القاهرة ليس فيه شذوذاً عن المألوف في هذه المواطن في مجتمعنا . والمخاطب أنه إذا أصبح سلوك جهاز من أجهزة الدولة موضوعا عاما ، فإن الاستجابة لهذا الموقف لا تخرج عن نمطين اثنين :

• أما صمت يتناول قاعدة « السكوت من ذهب » وحجة من يشيرون بالصمت أنه ما زال في مجتمعنا حتى الآن كثرة لا تقرأ الصحف . ونسبة من تقرأ الصحف لا بأس بها يصمت إلا يكونوا قد قرأوا الموضوع ... والذين قرأوه يصمتون إلا يفهموه . أما الذين قرأوه وفهموه فسرعان ما ينسونه .

• أما نمط الاستجابة الثاني فيظن أنه أخطأ المبدأة حين ينشر بيانا عملا بحق الرد مطبقا بالتقارير ذات الصلة بالموضوع ، ولكنه لا يطلع الموضوع ذاته .

وفي تقديري أنه إذا كانت هناك وظيفة إدارية يتحدد خطرها عن طريق الإحساس بفيديها ، فهي العلاقات العامة ناسيا على مسؤولياتها المباشرة من خلق المشاعر الودية ، وتجنيد التوايا الطبية ، وتوجيه السلوك ، وهي أمور لازمة لكسب التقدير في أسهمت الخدمة العامة والاعتراف بالإنجازات ... وتقبل طرائق العمل ومساندة وجهات النظر وتليد الخطط والمروعات للمستقبل .. وفي النهاية تفهم المشكلات والالتزمات المتصلة لها .

أن الوقت حان لكي نضع لأنشطة العلاقات العامة استراتيجية متكاملة ونتماسكة محدودة سلفا باقتدار ونتمكن أن نتعامل مع المستقبل واحتياجه تغييراته ، وليس مع الحاضر باعتباره نتائج . ولقد نبه السيد رئيس الجمهورية إلى أهمية ذلك في خطابه بمجلس الشعب يوم ١٦ أكتوبر سنة ١٩٧٢ بقوله : « أننا في مصر نميز مختلفين من عدونا الصهيوني في مجالات علم العلاقات العامة » .

يوحي من كل هذا كتيب هذا المقال .

د. حسين محمد علي

مساعد وزير الداخلية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها  
« تدعيم وظائف الاتصال — اتجاه حديث »  
نشر في عدد أبريل ١٩٧٤ — العدد الرابع  
— المجلد السادس .

الذى يحصر نفسه في حدود اللحظة — أى لحظة الحريق — ويستهدف منع الضرر الحال ، ولا يتبنى غاية أبعد سبيلا وأكثر أمنا . والفعل يمكن أن يتحول الى سياسة حينما يخرج من دائرة اللحظة الى دائرة المستقبل ، وحينما لا يكون معنيا بحصر نطاق الضرر الى تلاقى وقوعه ابتداء . حينئذ يمكن أن نطابق على هذا النوع من التفكير المنظم سياسة التلاقى من الحريق .

### ● الدور الكبير :

ودور العلاقات العامة الأمثل يعتبر أكثر امتدادا وقيمة . هذا الدور يجب أن يبدأ بعيدا عن الفكر التقليدى الذى يتبنى دعوتها للتدخل بعد وقوع المحذور ، ويكون التصور السليم لهذا الدور قائما في نطاق سميتها لتحديد المواقف التى تمثل تهديدا للمنظمة ، ثم التعامل معها لمنعها من أن تترجم نفسها الى التزامات أو فواجع . وبسبب التركيز الخاطئ على اقتصر دور العلاقات العامة على التعامل مع الالتزامات « بعد نشوبها » زاد الطلب على خبراء متخصصين في تصفية المتاعب وتفريغ الالتزامات ، وراح في زوايا النسيان الدور الأكبر لهذه الوظيفة الهامة التى هو من غير شك توقع الأزمة وإدارتها والوصول إليها قبل أن توجد لنفسها مركزا استراتيجيا ووضعا يؤثر على المنظمة وكيانها وأنشطتها وأهدافها . وأحب قبل الدخول في تفاصيل أعمق أن ابنه القارئ الى أمرين :

( الأول ) الأزمة بالتعريف هى نقطة تحول حاسمة وغير مستقرة ، وأن هناك farkا كبيرا بين الأزمة والفتنة Catastrophe نالآخرة تمثل الموقف المتفجر متطرف الخطورة ، ومن المؤسف أنها المرحلة التى غالبا ما تقرر الإدارة عندها دعوة العلاقات العامة للتدخل . ولا يمكن التعرض للفواجع بعيدا عن البراعة الفنية التى تمثل أوجه الاستجابة المختلفة لمسببات الموقف، ولكننا هنا في هذا المقال سوف نركز على الأزمة بمفهومها الكلى .

إننا نعيش في عصر تعتبر فيه كلمة « أزمة » أكثر الكلمات شيوعا ، وهى آخذة في الزيادة يوما بعد يوم بنسبة كبيرة . وهى في ارتفاعها نحو الزيادة ( مع طول مدة بقائها ) تمس الجواهر في أكثر من موضع ، وبهذا تحدث تغييرات جذرية في اتجاهات الراى العام . وكما أنه يتمين على الطبيب وهو يداوى جرحا ألا يهمل سائر الجسد ، فانه من الضرورى بذل العناية للراى العام في وقت الأزمة ، ومن هنا يبدو الفرق واضحا بين الأزمة والمتاعب . وفي مجالات العلاقات العامة يتمين تقدير الأزمة في إطار هذه النظرة . تأسيسا على هذا أصبحت الحاجة الى مشورة خبراء العلاقات العامة أشد من أى وقت مضى . ولقد أصبح هناك قول ماثور في دوائر الأعمال يقول بأن الحكم لمنظمة أو عليها لم يعد بالأمر الممكن الا من خلال الالتزامات التى تتعرض لها . وفي عبارة أخرى فان مواجهة الالتزامات والتعامل معها أصبح معيارا من معايير الاهمية بحيث اذا لم تتعرض منظمتك مؤخرا لازمة ذات دلالة نال ذلك من اهميتها . ويبدو أن هذا هو ما استقر عليه فكر الإدارة ونظرتها الى الأزمة حديثا .

ولقد مرت العلاقات العامة بزمن كان دورها في الالتزامات مجرد دور رجل الإطفاء ، أى اخمد النيران المستعرة التى تاكل مسنين طويلة من الجهد الشاق الذى بذل في تشييد سمعة ومكانة المنظمة . لهذا ظلت العلاقات العامة تركز طويلا على الاستخدام الأمثل للأسباب الفنية في مواجهة المواقف الطارئة .

وهى في جيلتها جهود ترمى الى اخراج المنظمة من هذا الموقف سليمة قدر الطاقة أو بأقل الاضرار . في عبارة أخرى — اقتصر دور العلاقات العامة على محاولة علاج الموقف بعد أن تكون قد دعت الى ذلك . وهو كما نرى دور محدود جدا ، ولا يتسم بالواقعية اذا أخذنا في الاعتبار أن عالم اليوم هو عالم الالتزامات كما سبق القول . هذا الدور المحدود يشبه عمل اطفاء الحريق

( الثاني ) ان المنظمات من ناحية تمط التنظيم  
تعبير عنها ثلاثة نماذج فقط :

— المنظمات العادية :

Routine oriented organization

وهي المنظمات التي تمارس وظائف افتراضية أو  
توزيعية جارية مما تعود الناس استخدامه  
والحاجة اليه ، وهي في نفس الوقت أكثر  
المنظمات شيوعا ، وهي الأقرب لتصور وإدراك  
عمومية الناس وأكثرها ملائمة لحياته اليومية  
وشئونه الجارية .

— منظمات الأزمات

Crisis oriented organization

مثل الجيوش وأجهزة المخابرات وأجهزة الأمن  
الداخلي المتنوعة .

— منظمات المعرفة

Knowledge oriented organization

وهي المنظمات المهنية التي تستهدف أساسا  
تنمية المعرفة الأساسية والتطبيقية والمحافظة  
على نموها وازدهارها وتفوقها وتعميم الاستفادة  
منها . . . مثل الجامعات والمعاهد النوعية  
وإدارات البحوث والتطوير في المنظمات الربحية  
... الخ .

وينصرف معنى « المنظمة » في هذا المقال إلى  
النموذج الأول ، وهو المنظمات المعادية . ان  
قيمة الدور الكبير للعلاقات العامة هو في قدرتها  
على أن تكون جهاز الإنذار المبكر للمنظمة في  
اكتشاف الأزمة قبل أن تتشعب . ولعل من  
المفاهيم الخاطئة ( والسائدة في الوقت نفسه )  
أن الأزمة تنقضى مثل الصاعقة أو أنها تحدث  
هكذا فجأة . ومن الظلم البين وصف الأزمة بأنها  
تفاجيء أصحابها . ومع ذلك فالمفاجأة أمر  
محتمل في حالة ما إذا أصر أصحابها على دفن  
رغبتهم في الرمال كالنعام . وكما أن لكل شيء  
سببا ، كذلك الأزمات . فمن أسبابها التغيرات  
الإنسانية في اتجاهات أنبجهاير تجاه انتاج  
منظمة ما أو خدماتها . أو بسبب اخلال تعديلات

على سياسات مستقرة . . . أو عيوب فنية  
وجوهية في سلعة حيوية أو أخطاء في بعض  
المعمليات . . . إلى غير ذلك . كما أنه يمكن أن  
تكون الأزمة نتيجة كل هذه الأسباب أو بعض  
منها .

### ● الإدارة الفعالة :

إذا كانت الإدارة غير مدركة للدور الذي يمكن  
أن تلعبه العلاقات العامة في التنبؤ بالازمات أو  
اكتشاف أمرها قبل استفحالها ، فهذا دليل على  
أنها ليست راغبة في الإسهام في مكافحة الازمات .

ان كثيرا من القيم الحالية لدور العلاقات العامة  
في مواجهة الازمات يجب أن يعاد النظر فيها  
بقصد تنقيحها ، وهذا يعتمد في المقام الأول على  
إدراك الإدارة لهذه القيم التي تبطلها العلاقات  
العامة في تجنب المنظمة المخاطر ولكن ليس  
بوصفها أداة إنقاذ . وعلى خبراء العلاقات  
العامة أن يعملوا في دأب لتوجيه نظر الإدارة إلى  
الاضرار المحتملة التي قد يسببها موقف معين  
ولكن قبل حدوثه . أما إذا وقعت الواقعة فإن  
نشاط العلاقات العامة يأخذ شكل وسائل  
المواجهة والتي ليس مجال التعرض لها هنا .

ان العلاقات العامة تضع على وجودها قيدا ،  
وتحد من فاعليتها ، أن هي نظرت إلى الأزمة على  
أنها مجرد صراع يتوقف بانتهاء الأزمة وظهور  
براءة المنظمة . الواقع أن صراع العلاقات العامة  
في هذه الحالة يأخذ شكلا آخر وعلى النحو  
التالي :

١ — توسيع نطاق توزيع الرسالة الكبيرة  
المنضمة أن المنظمة قد استتب لها الأمن ، وبنت  
لنفسها السلام .

٢ — ملاحقة كل ما من شأنه أن يسوء إلى  
تمثيل المنظمة والتصدي لكل ما لا يعبر عن حقيقة  
أمورها في أي شأن من الشئون .

### ● المنع والتصدي :

لا أستطيع أن أمضي قدما في كيفية معالجة  
خبر العلاقات العامة اللازمة بالمنع أو بالمواجهة

١ - وسائل الاعلام الجماهيرية ( صحافة  
واذاعة وتلفزيون ... الخ ) .

٢ - اللجان الحكومية لتقصي الحقائق .  
Government Hearings التي تمتد لنتائج التي  
تسفر عنها بالغة الدلالة على الموقف الذي ينتظر  
ان تتخذه الحكومة في موقف معين .

٣ - مجالات المنافسة - وعلى خبير العلاقات  
العامه ان يحلل خطط المنظمات المنافسة وتكتيكاتها  
لاستغلال المتاعب والمشكلات التي تعاني منها  
وتقدير ما عماءه ينعكس منها على منظمته .

٤ - احاديث المستهلكين Consumer Dialogues .  
وغالبا ما تحتوى على الكثير مما يفيد المنظمة .

٥ - بحوث الراى العام وقياساته .

والآن - ها هي سلسلة حلقات الاستراتيجية  
التي يجب على خبير العلاقات العامة اتباعها  
حيال الزمة :

اولا : ان الانذار المبكر بوجود أزمة تتجعب  
سحبها في سماء المنظمة يمكن خبير العلاقات  
العامه من ادراك ابعادها المختلفة في الوقت  
الذي قد تعجز الادارة فيه عن مثل ذلك (ناهيك  
بمجرد الشعور بها ) بسببها يسميه علماء الادارة  
Tunnel Vision أى نظرة الجحر ، واعداه انا  
من قبيل انعدام التبصر . ومن المعلوم ان بصر  
الادارة معلق على الدوام بالاهداف لا يجيد  
عنها . وكلما اقتربت الاهداف ، او اقترب  
بالتالى تحققها ضافت فكرة المواعيد عن بضغ  
دقائق تخصصها الادارة العليا لخبير العلاقات  
العامه ليحدثها عن أزمة تلوح بواردها في الأفق  
القريب ، وليس لدى أى منهم وقت يضيحه في  
مثل هذه المقاطعات . فاذا كان هذا هو شأن  
الادارة ، فان على خبير العلاقات العامة ان  
يعتمد على احساسه ومشاعره وقدرته على  
التنبؤ . ولكن هل معنى ذلك ان يتقلب خبير  
العلاقات العامة الى ولى من اولياء الله ؟ لا -  
ولكن عليه ان يكون قادرا على الرقص على

تبل ان اثير الى موهبة يصغها الكثيرون  
بالغموض . يبدو ان الكفاء من خبراء العلاقات  
العامه يمتلكونها او قدرا منها ... اعنى بها  
التبصر Insight وهى في نظرى ليست عطية او  
هدية ولكنها من قبيل المهارات التي يمكن  
اكتسابها . كما ان هناك طرقا عديدة تؤدى اليها  
ونادرا ما توجد الزمة « المتخصصة » ذات  
الطابع المحدود والتي لا تتعدد المعلومات بشأنها  
من مختلف المصادر والمستويات . ونادرا ايضا  
ما يرد التقرير « الواحد » الذى ينقل الصورة  
كاملة بجميع اجزائها . ولذا فان على خبير  
العلاقات العامة مهمة تجميع الاجزاء والمعلومات  
المشتتة في صورة متكاملة وتوضيح الجوانب  
العامة وتسوية البيانات المتناقضة ، ويبدأ في  
تكوين الصورة بخطوطها العريضة ، وما زالت  
المعلومات التفصيلية الجديدة ترد وهو يقوم بوزن  
وتقدير الحقائق الجديدة فيما لدى انسجامها مع  
المعلومات القائمة على اساس اثرها المحتمل  
(ويخصم) البيانات المبالغ فيها وينظف التشويشات  
والشوائب المتعلقة بها على ضوء تقديره لاحتالات  
صحتها . كل هذا يتم في شكل استيعاب وتمثل  
المعلومات على مستوى « العقل الباطن »  
وينتج عن هذه العملية نوع من البصرة بالموقف  
- هذه التي يكونها خبير العلاقات العامة بتطيل  
التقارير من خلال الارتام والكلمات والرموز  
والتعبيرات المنقولة ، والتي ينفذ الى الموقف  
القائم من ورائها . ويعتبر التبصر من الامور  
العسير التعبير عنها بالكلام ، بل قد يكون من  
الايسر التعبير عنها بالاحساس ، ولكنها مثل كل  
القدرات الاخرى يمكن تنميتها بالتدريب المنظم  
عليها .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا : اين تنقب  
العلاقات العامة عن النذر والاحتالات المختلفة  
للزامة ؟ وبالإجابة تكون قد قطعنا نصف الطريق  
الى ممارسة العلاقات العامة أهم وظائفها على  
الاطلاق كجهاز المنظمة للانذار المبكر بوجود  
المتاعب واقترب الأزمات . في تصورى ان في  
استطاعتها ان تعثر على ضالتها النشودة في :

انغمال الفرص المتاحة بنفس المهارة التي يرقص بها على انغام الازمات القادمة .

ثانيا : على خبير العلاقات العامة بعد ان يضع يده على الحقائق أن يفكر الموقف على ضوءها . وبدون هذا التفسير الخلاق لن يتيسر له افئاض الادارة العليا بأن هناك أزمة سوف تنشأ أو قد نشأت فعلا ، وأن هذه الأزمة لن تحل نفسها بنفسها .

ثالثا : تقييم الحقائق التي يحصل عليها خبير العلاقات العامة تمكنه من التنبؤ بردود فعلها في الجماهير لا سيما عاطفيا . في هذا يقول « مارشال ماكلوهان » أحد مشاهير خبراء العلاقات العامة — ما تعتقد الجماهير أنه حقيقي وواقعي هو وحده دون سواء الذي يحكم العلاقات بين المنظمة وجماهيرها ويقرر نتائجها ، بهذا تصبح الحقائق التي يعتمد عليها خبير العلاقات العامة في مواجهة الأزمة ليست بفردتها كافية ، بل يجب أن تسندها الى درجة مقبولة ، توقعات عن الكيفية التي سوف تستجيب بها الجماهير وردود الفعل المختلفة ... الخ .

رابعا : ان نجاح المنظمة رهن باستغلال وتسخير الطاقات والفرص وتحويلها الى منافع وطيبات ، وليس أبدا رهنا بقدرتها على حل المشكلات . ان كل ما تطمح فيه الادارة العليا بحل مشكلة ما هي ان تحافظ على الاشياء كما هي وعلى حالتها القائمة بها ، أو على أكثر تقدير استبعاد القيود التي تقف حجر عثرة في سبيل المنظمة وحصولها على النتائج . ان النجاح والنتائج لا يمكن أن تأتي الا من استنفار الطاقات واستغلالها ، وان الموارد لكي تنتج فائتها لا بد وان تخصص لفرص وليست لمشاكل أو ازمات ، ناهينا أن الانسان لا يستطيع أن يواجه ويتمسك ويحل كل المشاكل .

ليس معنى هذا ان تستخف المنظمة بالمشاكل والازمات وتتوارى منها ، ولكن عليها أن تتعرف وتقبل كمعطيات مسلم بمصاحبتها للنمو ، ثم

تتصدى ببذل كل جهدها لتخليها الى أدنى مداها: والسؤال الذي يواجهه خبير العلاقات العامة هنا ليس هو : كيف يفعل ما يفعله بطريقة صحيحة ؟ ولكن يجب أن يصبح : ما هي الأشياء الصحيحة التي يجب أن يفعلها ويفعلها بطريقة صحيحة ؟ .

خامسا : على خبير العلاقات العامة ألا يدع الادارة تغفل لحظة واحدة عن الجماهير ومصلحتها ، أو تستسلم لفكر خاطيء يخضع الجماهير لاطرار التعميم ، أو ان حل مشكلاتها لا يقع في نطاق مسؤولياتها ... هذا الحرص من جانب خبير العلاقات العامة نتيجته المؤكدة بقاء الجماهير ومصلحتها حية على الدوام في ضمير ووجدان الادارة ، ولينكر دائما ان الجماهير هي مناط عمله ، وأنها تتكون من اشخاص يعيشون في الواقع ولهم اهتماماتهم ، كما ان لهم احكامهم ، وهم في النهاية يربطون دائما بين السلطة أو الخدمة وبين المنظمة التي تنتجها أو تمنحها .

سادسا : عليه أن يقيم نظام اتصالاته على اساس الازدواج ( أي ذهابا وايابا ) وينبذ كلية أي تصور يقصر دوره على مجرد الخروج على الجماهير بمعلومات يدافع بها عن منظفته في اوقات الأزمة ، فيهتم بنفس القدر باستقبال المعلومات عن الجماهير واتجاهاتها ونوع تفكيرها .... أي يهتم أيضا بالمخبرات . Input

وفي النهاية دعنا نمنع النظر حول أزمة تجاوزت مرحلة المنع لنرى كيف يواجهها خبير العلاقات العامة ونوجه اليه الإرشادات الآتية :

١ — لا تتجاهل النقد ولا تضق ذرعا به .

٢ — قيم الهجوم بأن تعد دراسة سريعة لمصدره ، ومدى وضوحه للرأي العام ومدى تقبل الرأي العام له . فقد لا يحظى الهجوم نفسه بأى انتباه ، في حين قد يثير انتباهه تصدى خبير العلاقات العامة له . وقد لوحظ في حالات



القواعد الداخلية والخارجية بعضها لبعض رغم ما بينها من اختلاف بين .

٨ — نجاح جهودك في الاتصال يعتمد على :

(١) التحديد الدقيق لجماهيرك الرئيسية  
Key publics

(ب) المعلومات التي تود أن تبعث بها اليهم  
من ناحية النوع والكيف .

(ج) اقامة نظام لاسترجاع الاثر . Feed back.

٩ — استثمر كل ما تحت يدك مما يمكن أن يؤيد وجهات نظرك مثل نتائج بحوث ودراسات أو خبرة مؤهلة موثوق في قدرتها ، حتى النتائج التي قد تسببها الازمة يمكن استثمارها لصالح المنظمة . ويستطيع خبير العلاقات العامة أن يضمن أوجه دفاعه بعض لمحات عن ماضي المنظمة المجد في خدمة مبلانها والجماهير ، وعن اهدائها ما تحقق منها وما هو في طريقه الى التحقق وعن الجوانب الايجابية من سياسات المنظمة ... وغير ذلك . وقد تتكشف الازمة عن معائب واخطاء يحتاج تلافيها الى ادخال تعديلات على الخطط والسياسات. وتعتبر حالة « الشركة المتحدة لمبيعات سمك التن » مبعرة في هذا الشأن . فلقد سرت بين مستهلكي هذه السلعة اشاعة بوجود آثار من مادة الزئبق بمحتويات العلب انخفضت المبيعات على اثرها انخفاضاً ملحوظاً . قامت الشركة بالاجراءات المعملية ، وتاكدت من سلامة المبيعات ، واعلنت ذلك للمستهلكين ، ولكن توالى رغم ذلك انخفاض المبيعات ، وزاد الاعراض عن السلعة . لجأت الشركة الى « دولي اندرسون » أحد مشاهير خبراء العلاقات العامة في الولايات المتحدة الامريكية الذي عالج الازمة ، واستمرت جهوده ستة أشهر تمكن بعدها من استعادة ثقة المستهلكين وبذلك الأمور تعود الى سيرتها العادية كما كانت قبل الازمة . ورغم ذلك نصح خبير العلاقات العامة باستمرار الجهود لاستثمار الموقف وكان نجاحه غائفاً ، فاطرد معدل زيادة

كثيرة أن الهجوم يثير السخط العام اذا كان مبعثه الحقد والرغبة في التجريح وحينئذ يتجه الرأي العام للوقوف الى جوار المنظمة بمجرد أن تتضح له دوافع الهجوم .

٣ — لاتضيع الوقت واتم دفاعك ووجهات نظرك على قاعدة صلبة . ثم اقدم دون تردد .

٤ — احذر في نفس الوقت التسرع في توجيه الضربات الحاسمة مالم تكن حصلت على كل الحقائق ووقت بتحليل الموقف واستوعبته تماماً وتمثلت كل عناصره . والرد على النقد قبل هذا من المؤكد أن يجعلك تخطئ الهدف وقد يجعل منك شخصياً هدفاً للنقد .

٥ — لا تجعل استجابتك للموقف مجرد عملية تجميل مكتليا بتضيد الجرح ، لأنه سوف يمسى ثانية . أن استجابتك للموقف يجب أن تحيط ليس فقط بالخارج ولكن بالداخل ايضاً ، وقد يهيك بحك داخل منظمتك عن كثير من الحقائق اللازمة لمواجهة الازمة . وفي حالات كثيرة انصح أن جانباً كبيراً من المتاعب والمشكلات سببها علاقات الاجزاء بعضها ببعض . وأن الحساس الزائد دون مراعاة وحدة العمل وتكامل الاهداف كثيرا ما يؤثر تأثيرات ضارة على مخرجات المنظمة بسبب هذا التماس غير الصحي بين اجزاء المنظمة .

٦ — لا تتجاهل نظرة العملاء والمستهلكين ، واجمل تقديرها من زواياهم هم وتتهم حليقاتهم ومطالبهم .

٧ — اعلم ان النجاح يتوقف على ثلاث مجموعات من القدرات التنظيمية :

اولاً : قدرة على تنظيم علاقات العمل الداخلية .  
ثانياً : قدرة على استيعاب قواعد التنظيم الخارجي .

ثالثاً : قدرة على تنظيم عملية تزويج تلك

النظر إليها بعزلة عن الواقع الذى تحيا فيه المنظمة وكل ما يبت اليه .

### موجز :

— قد علينا أن الأزمة هى الوقت الذى يجب على خبر العلاقات العامة أن يحشد فيه كل إمكاناته وموارده وخبراته ويشحذ حواسه ويهيئ بصيرته .

— أن الأزمة تعتبر أكثر من تحد لمستوى وكفاءة وقدرة خبر العلاقات العامة ومدى معرفته بأصول مهنته ، ومحكا للحكم على تراته وكيفية ممارسته لمسئولياته واستخدامه لسلطاته .

— أن مصارحة الإدارة بحقيقة الموقف تحتاج الى قدرة والى شجاعة تماثل تماما الشجاعة المطلوبة عن ذكر ما ترغب الإدارة فى سماعه ويكون فيه مغايرة للحقيقة .

— وقت الأزمة هو وقت الموضوعية والصدق وفرصة يجب استثمارها لتصويب الأخطاء .

المبيعات ، وسجلت أرقابا لم تصلها أبدا قبل نشوب الأزمة

١٠ — ضع الإدارة العليا أمام مسئولياتها فى اتخاذ القرارات فى المراحل المختلفة من الأزمة .

١١ — نظم الاتصالات فى الداخل لتضمن وصول جميع المعلومات عن الأزمة ووسائل مجابته الى كل فرد فى التنظيم .

١٢ — كن قريبا من الأبحاث المتخصصة التى تجريها أجهزة المنظمة أو خبراء تتعصب لهذا حول الأزمة ، واستخدام ما تسفر عنه من نتائج . واقتراح على الإدارة ما قد يكون لازما إجراؤه منها .

١٣ — حدد المتحدث الرسمى باسم المنظمة ولا تسمح بتعدد المتحدثين ووضح للإدارة الأخطار المحتملة التى تنتج عن هذا التعدد وابلغها التضارب أو اختلاف وجهات النظر .

١٤ — فكر دائما فى النتائج الاحتمالية للأزمة ، واعلم أنه من النادر أن توجد الأزمة التى يمكن

### قراءات اضافية حول الموضوع

- (1) Public Relations Journal, August, 1973, Volume XXIX Number 8, pp. 6 - 28.
- (2) Public Relations Journal, December, 1973, Volume XXIX Number 12, pp. 1 - 28.
- (3) Public Relations Journal, January, 1974, Volume XXI Number 1, pp. : 12 - 33.
- (4) Public Relations Journal, March, 1974, Volume XXX Number 3, pp. 18 - 20.
- (5) Public Relations Journal, May, 1974, Volume XXX Number 5, pp. 23 - 24.
- (6) Public Relations Journal, June, 1974, Volume XXX Number 6, pp. 14 - 32.

# الإدارة الريفية "إدارة القرية" في مصر

د. زبدان عبد الباقي

لقد كانت تترك لكبار رجال القرية لفض ما يتصل بها من حنازعات .

وحتى نهاية العصر الفرعوني كانت الأراضي الزراعية ملكا للدولة . وقد انتقلت هذه الملكية إلى البطالسة ، ثم الرومان من بعدهم . وبطرد العرب للرومان من مصر بدأت الكنائس المسيحية ، بإديرتها المتعددة ، تضع يدها على مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية ، كما مد الولاة العرب سلطان الدولة على الأراضي الزراعية ، سواء أكانت أراضي خراجية أو عشورية ، ويقوم الموظفون بجمع الخراج أو العشور من مستغليها . وظل هذا النظام سائدا حتى أواخر أيام الفاطميين ، وإن كان بعض الأمراء وبعض الموظفين قد استغلوا ضعف الدولة الفاطمية ووضعا أيديهم على كثير من الإقطاعيات الزراعية .

كانت مصر في فجر التاريخ ولايات أو إمارات يسيطر على كل منها أمير ، ولم يكن الأمير يملك أراضي إمارته ، وإن كان يتمتع فيها بحقوق تشابه حقوق الملكية . وكان كل من الأمراء يستخدم بعض الأفراد لجباية الضرائب فحسب ، أما علاقات الفلاحين بعضهم ببعض ومعاملاتهم ،

د. زبدان عبد الباقي

مدرس علم الاجتماع بكلية البنات الإسلامية  
جامعة الأزهر

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان «قياس الروح المعنوية في منظمات العمل» نشر في عدد يناير ١٩٧٢ العدد الثالث الشهر الخامس .

أشكال الملكية الخاصة ، ووصل الأمر الى أن الملتزم الواحد كان يملك أكثر من قرية .

وبسيطرة محمد على ، على مصر الفى نظام الالتزام ، وراح يفرض ضرائب متزايدة ، بحيث تسلم الضرائب دون وساطة من الملتزم . وبذلك أصبحت الضرائب ، وما يحصل عليه الملتزم من غايظ يدخل خزانة الدولة . وكان ذلك أشبه ما يكون بقوانين الإصلاح الزراعى التى انتهت الإقطاع فى مصر سنة ١٩٥٢ ، وإن كانت قد جعلت من رئيس الدولة الإقطاعى الأول فى البلاد .

ولم يكتف محمد على بذلك ، وإنما راح يوزع « الوصايا » أى الإقطاعيات على أعوانه وأقاربه . . ولم يعجب ذلك الملتزمين الإقطاعيين القدامى ، ولذلك عملوا على أرغام الباشا ، أى محمد على ، على إعادة الأوضاع كما كانت عليه . غير أن الملتزمين القدامى عسبها حاولوا إعادة سلطاتهم السابقة على الفلاحين ، رفض الفلاحون ذلك ، وقالوا نحن فلاحو الباشا ، أى فلاحو محمد على .

وأخيراً عاد محمد على ، واستولى على جميع الأراضى الزراعية ، بما يهبها أراضى الأوقاف الخيرية ، بحجة عدم وجود مستندات تثبت ملكية هؤلاء الأفراد لتلك الأراضى أو « الإحباسيات الرزن » .

وفى سنة ١٨١٢ أمر محمد على بمسح الأراضى الزراعية وتولية ابنه إبراهيم باشا حاكماً على الصعيد . وأصبحت كل قرية مسئولة مسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على بدون وساطة الملتزم . وأصبح الإبناء يخلفون آباءهم فى زراة الأراضى ، بمعنى أن لهم حق التمتع بالإيجار ، وليس لهم حق ميراث تلك الأرض . وكان موظفو الحكومة يلزمون أهل القرية ، أو بالأحرى كبار الأسر بتسديد الضرائب المفروضة على القرية باعتبار المسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على

غير أن صلاح الدين الأيوبي — عندما دخل مصر — أورث قواده إقطاعيات الأمراء الفاطميين . ويبدو أنه كان يفضل أن تكون مرتبات كبار رجال الدولة فى شكل إقطاعيات ، فقد كان القاضى الفاضل يتقاضى مرتبه إقطاعاً . ومن جهة أخرى فإن الخليفة لمعادل أعطى الأرض لجنده يزرعونها بعد الوفاء الذى حل بالبلاد حينئذ . ومن ذلك التاريخ أخذت الإقطاعيات تنمو وتوسع حتى كانت تشمل جميع الأراضى المنزرعة — ما عدا الموقوف منها على أعمال الخير — فى أواخر عهد الأيوبيين (١).

وظل هذا النظام سارياً تحت حكم المماليك ، مع دخول المماليك كإقطاعيين أيضاً ، وكان أبناء الملوك يربثون إقطاعية والدهم بعد وفاته . وقد مارس المماليك تعسفاً لا حدود له ضد المزارعين المصريين ، حتى أن المزارعين كانوا يتركون أراضيهم ويهربوا من القرى . وزاد الطين بلة ، سيطرة العثمانيين على البلاد ، وأرغابهم لملك الأراضى الزراعية على تقسيم مبالغ باهظة من « الفردة » أو أن يتم استيلاء الدولة على تلك الأراضى أو الممتلكات . . ولذلك كان الملك يلجأون الى وقفها على وجزة الخير — لا حبا فى الخير — وإنما هرباً من المصادرة العثمانية لتلك الممتلكات .

وظهر نظام الالتزام الذى كان يعهد فيه للملتزم بالأرض عن طريق مزاد عام فى مقابل مبلغ من المال يسمى « حلوان » . وكان على الملتزم أن يدفع ضريبة للأراضى التى تعهد اليه تسمى « مري » وكان مسموحاً له بأن يحتفظ بالفرق بين ما يدفعه من المرى وما يجمعه من الفلاحين . وكان هذا الفرق يعرف « بالغايظ » . وكان الملتزم يختار أحد رجال القرية ليكون مندوباً عنه ، وبالتالي أصبح مندوب الملتزم بمثابة « شيخ القرية » .

وبمرور الأيام أصبح الملتزمون يتمتعون بسلطات لا نهاية لها على الفلاحين ، أى على القرية كلها ، بل إن الالتزام وصل الى شكل من

(١) الأستاذ سبهي وحيدة : فى أصول المسألة المصرية . مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٥٠ صفحة ٧٧ . وما بعدها .

بدون وساطة الملتزم . غير أن هذا النظام — فيما يبدو — لم يكن بالفاعلية المطلوبة ، ومن ثم تم تقسيم مصر الى عدة مديريات كبيرة ، يحكم كل مديرية رجل « عثمانلى » اى تركى . وهذه المديرات مقسمة بدورها الى مراكز يحكمها « مصريون » ويسمى الحاكم منهم « المأمور — او الناظر » وكل قرية ، وكل مدينة بالأقاليم لها شيخها ويسمى « شيخ البلد » وهو مسلم من اهالى القرية أو البلدة . . وكل الموظفين — فيما عدا شيخ البلد — من الأتراك (١) .

وبالرغم من أن القرية — دون المدن والمديريات كانت تدار بواسطة مصرى غلام ، فإن « شيخ البلد » كان يلزم بتقديم « غردة » اى ضرائب عن أهل القرية بعد تحصيلها منهم . وكان يطالب بجلد من لا يدفع الضرائب .

وأصبح من سلطات شيخ البلد تعيين خليفة المزارع الذى ينقل الى رحمة الله ، مما يؤكد استمرار نظام تمتع الفلاحين بحق الانتفاع ، مع بقاء حق الملكية في يد الدولة . ومن هنا يمكن القول بأن « ادارة القرية » أصبحت مسئولية شخص واحد هو « شيخ القرية » وكان من مسئوليات شيخ القرية ما يلى :

(١) تجييع ايجار اراضى الابعادياتوالجنالك،  
وهى الأراضى التى منحها محمد على لأفراد أسرته  
وكبار رجال الحاشية وكبار الموظفين .

(ب) مساعدة اصحاب الوصايا من الملتزمين  
السابقين على تحصيل مستحقاتهم لدى الفلاحين .

(ج) تيسير استثمار العربان للأراضى التى  
منحها محمد على للبدو ، لكى يتقى شر تهديدهم  
وغزوهم للقصرى من جانب ، ولكى يدفعهم الى  
الاستقرار من جانب آخر .

ويصدر لائحة الأراضى سنة ١٨٤٦ فى عهد

عباس الأول ، بدأت الملكية الخاصة تأخذ طريقها الى الظهور ، مع ازدياد الضرائب على الملكيات الخاصة بشكل واضح ، لا سيما اذا كان المالك من غير افراد حاشية الخديو أو موظفيه .

وكان محمد على عندما ألغى الالتزام قد استحدث نظاما آخر هو نظام « العهدة » ليضمن جباية الضرائب . ومن ثم أصدر فى مارس عام ١٨٤٠ « حكريته » يلزم كبار الموظفين وضباط الجيش وغيرهم ممن أثروا عن طريق الحروب أن يدفعوا مستحقات القرى التى تسلموها كعهدة . وأن يضمنوا ذلك فى المستقبل . وكانت هذه « العهد » تعطى لأتراك واجانب آخرين وقليرو من المصريين .

والفرق الوحيد بين المتعهد والملتزم هو أن الأول ليس له الحق فى رفع الضرائب على الفلاح مع اعطائه الحق فى تسخير الفلاحين فى العمل بزماعه بدون اجر . وقد استفاد المتعهدون من افراد أسرة محمد على هذا الحق فى اكراه الفلاحين على العمل بزماعهم .

وفى عهد عباس بدأ نظام « العهدة » فى الاختفاء وان كان بعض المتعهدين وضموأ يديهم على مساحات كبيرة من الأرض مثل سالم باشا السلحدار الذى كان فى عهده قرية البلينا ، ومنحت تليوب كعهدة لمحمد الشواربى ، وأوضح على مبارك أنه كان لأسرة الشواربى أربعة آلاف فدان فى تليوب ، كما حصل احد أبناء الشواربى فى عهد الخديو اسماعيل فى عام ١٨٦٥/٦٤ على عهدة أخرى .

واستولى السيد نابضة على سعة آلاف فدان كانت فى عهده ، وكانت موزمة على عشرين قرية فى الشرقية ، وكانت مسنود فى عهدة البدرواى . . الخ. هذا وقد اعترفت ضريبة المقابلة فى عهد اسماعيل بمثابة ثمن للعهد ، ولاكتساب جميع حقوق الملكية عليها بالنال (٢) .

(١) ادوارد ولم لين : انجلىزى يتحدث عن مصر ، ترجمة فاطمة محبوب . سلسلة كتب للجميع ، القاهرة سبتمبر ١٩٥٧  
صحة ٨٧ .

(٢) دكتور محمود مودة : القرية بين التاريخ وحلم الاجتماع، مكتبة سميد رامت ، القاهرة ١٩٧٢ صفة ١٤٢ .

وخلال القرن التاسع عشر تحول بعض المتعهدين الى مشايخ للقرى ثم الى « عمد » في عهد الحملة الفرنسية ، وأثرى الكثير من هؤلاء ، عن طريق استغلال الفلاحين ، فقد كان « العمدة » هو المسئول أمام الحكومة عن حصر افراد السخرة وعن المطالبين للخدمة العسكرية ، وكان هوبالتالى الذى يعين الافراد المطلوبين للخدمة العسكرية .. ومن هنا كان العمدة يمارس استغلالا بشعا لتلك الحقوق الموكولة اليه بصورة جعلت العمد يتحولون الى اقطاعيين في فترات وجيزة ، حتى ان كثيرا من العمد كان كل منهم — كما أشار الى ذلك على مبارك — يملك اكثر من نفى عددان .

### عمدة القرية :

لقد صدر الامر العالى فى ١٧ مارس ١٨٩٥ فى عهد الاحتلال باختصاصات عمدة القرية ، وأعيد إصداره تحت رقم ١٤١ لسنة ١٩٤٧ تحت اسم قانون العمد والمشايخ . وفى ظل هذا القانون أصبح العمدة هو الرئيس الإدارى للقرية ، وكان من الطبيعى بعد قيام الثورة وقضائها على الاقطاع أن تنظم اظافر نظام العمد الذى كان بمثابة الذراع الايمن للاقطاع ، حتى أن كل حزب كان يحاول ضم بعض العمد اليه كيويدى .. ذلك أن سعد زغلول — على سبيل المثال — فى سنة ١٩٢٤ عزل ٢٢ عمدة ، وعندما جاءت وزارة « زيوار » المعادية لحزب الوفد . أعادتهم الى مناصبهم وفصلت غيرهم .. الى أن أعادت حكومة عدلى يكن سنة ١٩٢٦ كل العمد المصوائين ، ومن ثم صدر القانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٥٧ متضمنا نظم العمد والمشايخ بعد اصلاحه بما يتفق مع واقع المجتمع المصرى الجديد . وتم تطوير هذا القانون مرة أخرى بصور القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ .

وكان من شروط اختيار الرئيس الإدارى للقرية ومساعديه ، أى العمدة ومشايخ القرية فى الماضى أن يكون كل منهم مرضيا عنه من الملتزم ثم من

المتعهد ، ثم أصبح الثراء بمثابة الشرط الاساسى لاختيارهم ، بالإضافة الى المكائنة الاجتماعية البارزة ، لا سيما فى عهد الاحتلال البريطانى . وقد اشترط الامر العالى الصادر سنة ١٨٩٥ بالا تقل ملكية العمدة عن عشرة افدنة ، وشيخ البلد عن خمسة افدنة ، وبشرط أن يكون من المزارعين . وأبقى قانون سنة ١٩٤٧ على هذه الشروط مع تعديل طفيف بالا تقل الضرائب التى يدفعها العمدة عن عشرة جنيهات وشيخ البلد عن خمسة جنيهات . وفى حالة عدم توافر هذه الشروط يضم الى قائمة المرشحين — طبقا للمادة الرابعة من هذا القانون — دافعو أعلى الضرائب التى تقل عن ذلك .

وظلت هذه الشروط قائمة فى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ مع ضرورة أن يكون العمدة أو شيخ البلد عضوا فى الاتحاد الاشتراكى ومن الذكور ، ومتمعا بجنسية مصرية . هذا وقد أجرى تعديل فى هذا القانون منذ شهور ، وتقضى التعديلات الجديدة بمنح العمدة مكافأة سنوية مقدارها ٦٠ جنيها وشيخ القرية ٣٦ جنيها كبذل تمثيل لما يتحمله كل منهم من السفر عدة مرات شهريا الى المركز أو المحافظة ، مع تخفيض نصاب العمدة الى خمسة افدنة وشيخ البلد الى ثلاثة افدنة كشرط للتعيين فى كل من هذين المنصبين ، ويمكن تلخيص شروط التعيين فيما يلى :

١ — أن يكون مصرياً من الذكور وحسن السمعة وغير محسروم من مباشرة حقوقه السياسية .

٢ — أن تكون له مصالح جديدة فى القرية ، مع إلغاء الشرط الوارد فى القانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٥٧ باشتراط أن يكون مولودا فى القرية ، أو مقبلا بها اقامة عادية أو له مصالح جديده تجعله على اتصال بها .

٣ — ألا تقل سنه عن ٢٥ سنة وأن يجيد القراءة والكتابة ودون التقيد بهذا الشرط بالنسبة للمشايع .

٤ - أن يكون حائزا لأراض زراعية أيا كانت مساحتها أو مستحقا لمعاش لا يقل عن عشرين جنيهًا للعمدة وخمسة للشيخ .

٥ - أن يكون عضوا عابلا بالاتحاد الاشتراكي ومضى على فصله تأديبيا خمس سنوات .

٦ - ويشترط فمين يعين شيخا ألا يعت بصله القرابة للعمدة حتى الدرجة الرابعة منعا لمراكز القوى .

### إدارة القرية :

لما كانت القرية مجموعة مساكن ذات كيان مستقل ، ولكها ليست قاعدة للمحافظة أو مقرا لمركز أو قسم أو بندر ذى نظام ادارى خاص . ولما كانت القرية تقسم - طبقا لنص المادة الثانية من القانون ٥٩ لسنة ١٩٦٤ - الى حصص وهذه الحصص قد تكون جزءا من القرية أو عزبة أو كفرا أو نجما أو محلة .. فان القرية تدار بواسطة العمدة وعدد من المشايخ يعادل عدد الحصص التى تنقسم اليها القرية : ووتلغية العمدة والمشايخ الأساسية هى نقل تعليمات الحكومة الى الفلاحين وفرض المنازعات التى تنشأ بينهم ، والقيام بتنفيذ تعليمات الحكومة عن طريق مجموعة الخفراء . وقد كان يستعان فى الماضى بهؤلاء الخفراء فى اعتقال الفلاحين وجلدهم بالسياط .. كما كان العمدة مسئولا عن زمام القرية ، وجميع حق المتزعم من المال . وعندما الفى نظام الالتزام أصبح العمدة ممثلا للحكومة ، ومن حقه تعيين الأشخاص الذين يؤول اليهم حق الانتفاع بالأرض بعد وفاة المتفع السابق ، كما أصبح من مسؤوليات شيخ البلد تجنيد الفلاحين للجيش وللانشغال العامة ، وكذلك مساعدة الطرفين فى تقدير الضرائب وجمعها منهم ، ثم تركت هذه العملية من سنة ١٨٧٤ للطرفين وحدهم .

وكان الاحتلال البريطانى قد اصدر اوامره بتقييد سلطات العمد والمشايخ ، لا سيما فيما يتعلق بالنواحي المالية ، والتجنيد لأعمال السخرة .

وبذلك أصبحت مهمة هؤلاء اعداد قائمة بأسماء ائقادرين على العمل ، وأخرى بأسماء من بلغوا سن الجندية ، والقبض بمساعدة الخفراء على من يتخلف منهم عن التجنيد . واصبح محظورا عليهم فرض أى غرامة بأكثر من خمسين قرشا ، أو احتجاز أى شخص لأكثر من ٢٤ ساعة أو استجواب المتهمين .

### اختصاصات واسعة للعمد :

وفى أواخر القرن التاسع عشر أصبح من اختصاص العمد والمشايخ القيام بأعمال التعداد وتسجيل المواليد والوفيات ، والإبلاغ عن الأوبئة ، والإشراف على النواحي الصحية ، وأعداد قوائم الانتخاب والإشراف على حراسة المنشآت الحكومية وسلامة الطرق ، ومساعدة المساحين ، والإبلاغ عن زراعة الحشيش والدخان والحجز على المتخلفين عن تسديد مديونيات الحكومة . بالإضافة الى عمليات الأمن بالقرية وفرض المنازعات بين أهل القرية .. والقيام باعتماد الوثائق والشهادات الرسمية باعتباره ممثلا للحكومة .

### تضييق اختصاصات العمد :

وقد اعتبر اللورد كرومر هذه الاختصاصات الادارية أكثر من طالقت العمدة ، فعمل على الحد منها بحيث تنحصر فى فرض المنازعات وأعمال الأمن وتسجيل الوفيات والمواليد ومراقبة كل ما يحدث فى زمام قريته من أفات زراعية .

والعمدة بلجا فى فرض المنازعات - كما رأيت ذلك مئات المرات فى قريتنا - الى سماع أقوال الشاكى أو مقدم البلاغ ( الشكوى ) الى استدعاء المشكو فى حقه ليوقف الشاكى والمشكو فى حقه أمامه ، وقد يسمح لهما أو لأحدهما دون الآخر بالجلوس طبقا للمكانة الاجتماعية لكل منهما ، سواء أكان ذلك فى منزله ، أو فى منزل أحد المشايخ أو أحد أعيان القرية ، أو على إحدى المصاطب أمام منزل أحد هؤلاء المذكورين . وبعد الاستماع

خضوع العمدة للسلطة المركزية خضوعا تاما ، بحيث يفقد الذين انتخبوه في القرية سلطاتهم عليه ومن ثم يبقى في منصبه ما دامت سلطات الأمن في المحافظة راغبة في ذلك . ومن هنا فإن العمدة يعمل على استرضاء سلطات الأمن فحسب ، حتى يضمن بقاءه في منصبه . ومن هذه الانتقادات أيضا أن العمدة يحتل في القرية مركزا خاصا ، فهو يعمل في القرية ووسط أهله وأقربائه وأنصاره بحكم منصبه ، ومن ثم فإنه يمارس نفوذا معنويا لا حد له بجوار سلطاته الحكومية . وبعض العمد يستغلون هذا النفوذ المعنوي في الحصول على اتاوت أو رشاوى ... وقد يستولى على بعض ممتلكات الأيتام أو صغار السن أو الأميين وما إلى ذلك ، كما حدث في قريتنا في الخمسينات وفي غيرها من القرى ... ومنها أن المزاي العينية والمعنوية التي يحصل عليها العمدة كثيرا ما تدفع بعض أسر القرية إلى المنافسة من أجل انتزاع هذا المنصب . ومن ثم تبدأ المشاحنات التي قد تنتهى بمعارك دامية تزهق فيها أرواح كثيرة .

لكل هذه الأسباب وغيرها طالب الكثيرون بالغاء نظام العمدية واستبداله بنظام آخر مثل :

١ — أن تدار القرية بواسطة ضابط من خلال نقطة شرطة لكل قرية .

٢ — أن تدار القرية بواسطة مجلس قروي .

٣ — الإبقاء على نظام العمد والمشايع مع اصلاحه .

وفيا يلى يمكن تناول كل من هذه الاقتراحات بالدراسة :

اولا : نقطة شرطة القرية :

لما كان ضابط الشرطة في الغالب من غير أبناء القرية ، فإنه لن يدرك بناء القوة الاجتماعية في القرية ، وبالتالي فستكون ادارته للقرية ادارة شرطية لا اجتماعية ومن ثم فإن هذا النظام لن يكون بديلا افضل من النظام السابق .

الى وجهتى النظر ، ورأى بعض الجالسين او الموجودين من غير اقرباء طرفى النزاع ، يقضى بينهما بأن يدفع احدهما للآخر — مثلا — مبلغا من المال او كمية من اى محصول زراعى .. طبقا لطبيعة النزاع ، فإذا استجاب المحكوم عليه كل بها .. وإذا لم يستجب فإنه يحجز في غرفة التليفون وهو تليفون حكومى في منزل العمدة وبجواره تحفظ البنائى الخاصة بالخبراء ، الى أن يرسل مع خفير الى نقطة الشرطة التى تتبعها القرية ، ليتولى ضابط الشرطة غرض النزاع طبقا لما يراه ، وقد يحرر محضرا بالواقعة ويحيلها الى النيابة كما هى العادة في مثل هذه الامور .

هذا ويجرى انتخاب العمدة بواسطة اهل القرية ، وتعطى النتيجة طبقا للاغلبية العديدة للأصوات .. ويتم تعيين الشيخ بواسطة لجنة العمد والمشايع ، تلك اللجنة التى يلاحظ في اختيارها افضل العناصر التى يمكن أن تساعد العمدة في ادارة القرية .

## تأديب العمد والمشايع :

لقد تضمن القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ بعض القواعد التى تقضى بحاسبة العمد والمشايع على كل ما يصدر منهم مخالفا للقانون أو لمسئوليات وظائفهم ، وأجاز لمدير الأمن في المحافظة معاقبة كل منهما بالانذار أو الغرامة حتى خمسة جنيهات أو الوقف عن أعمال وظيفته لمدة اقصاها ثلاثة اشهر . وإذا حكم على العمدة بالحبس احتياطيا أو تنفيذا لحكم جنائى يوقف بقوة انقضاء من عمله مدة حبسه . وتترلى لجنة العمد والمشايع بالمحافظة تنفيذ القواعد التأديبية للعمد والمشايع .

## تطوير الادارة الربيعية :

عرضنا من قبل لنظام ادارة القرية بواسطة العمد والمشايع . هذا النظام الذى يتعرض كل يوم ومنذ زمن بعيد لانتقادات عنيفة ، منها



ثانيا : المجلس القروى :

يتم اختيار اعضاء هذا المجلس من اعضاء معينين بحكم وظائفهم يمثلون وزارات التربية والتعليم ، والداخلية ، والزراعة ، والاسكان والمرافق ، والشئون الاجتماعية ، والعمل ، والصحة . ويتم تعيينهم بقرار من المحافظ . و اعضاء منتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرى وعددهم ١٢ عضوا ويراعى ان تكون الاغلبية للاعضاء المنتخبين . ويتولى رئاسة المجلس احد اعضائه المعينين بقرار من الوزير المختص بعد اخذ رأى المحافظ .

ويختص المجلس القروى بما يلى « يقوم المجلس فى دائرة اختصاصه بإداء الخدمات التعليمية والثقافية والاجتماعية والعمالية والزراعية والتنظيمية وسائر الخدمات

التي يعهد اليه بها ، وفقا لهذا القانون ولائحته الداخلية(١) » وهذه الاختصاصات قد تشمل قرية واحدة أو عدة قرى . ومثل هذا المجلس من افضل الوسائل لادارة القرية من وجهة نظرنا(٢) .

ثالثا : اصلاح نظام العمد والمشاخ :

ومن رايانا ان نظام العمد والمشاخ لم يعد يتفق مع الإدارة العلمية الحديثة لاسيما وان غالبيتهم شبه أميين ، ومن ثم فان ادارتهم للقرية تعتمد على العصبية لا على القواعد الادارية العلمية ، الامر الذى لم يعد يتفق مع الاوضاع العلمية الحديثة .

، ومما تجدر الاشارة اليه ان هذه النظم الثلاثة معمول بها فى القرى المصرية ، وقد تظهر الايام افضلية بعضها على البعض الآخر .

(١) المادة رقم ٤٧ من قانون الإدارة المحلية .

(٢) دكتور زيدان عبد الباقى : علم الاجتماع الريفي والقرى المصرية . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة ١٩٧٤ ، ص ٢٠٧ - ٢١٨ .

# في تخطيط وإدارة الاقتصاد القومي مركزياً ولا مركزياً

د. سعد زكي نصار

• ينظر كثير من التساؤل : ما هو الأفضل ، اتباع أسلوب المركزية ، أو أسلوب اللامركزية في تخطيط وإدارة تنمية الاقتصاد القومي ؟ في هذه الدراسة محاولة للأجابة على مثل هذا التساؤل الحيوي — والذي ما زال يثار كثيراً من الجدل بين الاقتصاديين والإداريين والمخططين — مستفيدين في ذلك من تجارب الدول المختلفة .

ما يمكن ، وطبقاً لأولويات محددة . ويعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع ، سواء كانت بشرية أو طبيعية ، وذلك لضمان النمو الأمثل للاقتصاد القومي ، ورفع مستوى معيشة السكان .

ويعتبر التخطيط سمة أساسية من سمات المجتمع الاشتراكي ، والأداة الرئيسية لتحقيق تنمية المجتمع ، حيث تقوم الدولة — في النظام الاشتراكي — والمهتلة للشعب بملكية وسائل الإنتاج الأساسية أو الهامة وتنظيم العلاقات بين عناصر الإنتاج وتخطيط الاقتصاد القومي تخطيطاً شاملاً ، بمعنى السيطرة على تسيير الإنتاج والاقتصاد القومي ، وفقاً لإرادة الدولة لتحقيق

التخطيط هو أسلوب أو منهج علمي لاختراع تنمية المجتمع إلى إرادة الإنسان عن طريق تحديد أهداف معينة ، وتبعا للموارد المتاحة ، مع وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة ، وبأسرع

د. سعد زكي نصار

مدرس الاقتصاد الزراعي جامعة اسبوط

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية  
بأقل تكلفة اجتماعية وبأسرع ما يمكن .

وتتدخل حكومات الدولة الرأسمالية في بعض الحالات في الاقتصاد القومي عن طريق بعض التوجيهات وإدارة المرافق العامة . ولقد حاولت كثير من الدول الرأسمالية استخدام ما يسمى بأسلوب البرمجة القطاعية لتوجيه سير الاقتصاد القومي في بعض القطاعات أو لبعض المشروعات دون ما تدخل مباشر في العملية الانتاجية ، كما هو الشأن في النظام الاشتراكي .

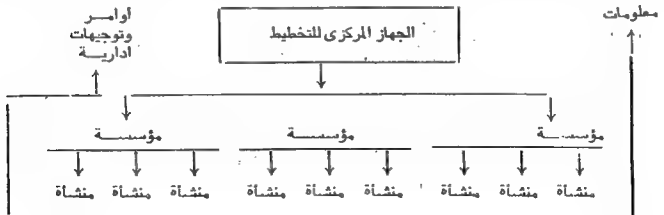
وكثير من الدول النامية — كما هو الشأن في مصر — تمر بمرحلة التحول إلى الاشتراكية ، وبالتالي تبنى منهج التخطيط ، وذلك لخلق قاعدة صناعية وطنية قوية والقضاء على التخلف وتقليل الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة ، وكطريق للانطلاق وتحقيق الرخاء والتعميم الاقتصادي والاجتماعي للسكان بأسرع ما يمكن وبأقل تكاليف ممكنة . وانه في فترات التحول إلى الاشتراكية حيث تمتد العلاقات الانتاجية غير الاشتراكية ، وتظل تلعب دورا فعالا في الاقتصاد القومي يكون التخطيط أيضا ممكنا لوجود القطاع الاقتصادي الاشتراكي ( عن طريق التأميمات وخلق القطاع الحكومي وتنفيذ قوانين الإصلاح الزراعي وخلاف ذلك ) والذي يحكم المنافذ الرئيسية للاقتصاد القومي ويقوده .

وينقسم التخطيط من وجهة نظر شموليته إلى تخطيط جزئي ، وهو ان تأخذ الدولة ببدا تخطيط بعض القطاعات دون غيرها . فمثلا

تضع خطة لقطاع الصناعة دون قطاع الزراعة ، وتخطيطا توميا شاملا لجميع القطاعات القومية ، وهذا النوع من التخطيط يحقق التوازن بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة ، ويتفرع التخطيط الشامل على المستوى القومي إلى تخطيط قطاعي ، مثل التخطيط لنمو القطاع الزراعي والصناعي وغيره ، ويتفرع التخطيط القطاعي إلى التخطيط على مستوى المشروعات المختلفة داخل القطاع .

ومن وجهة النظر الزمنية ينقسم التخطيط إلى تخطيط طويل المدى والذي يغطي فترة زمنية من ١٥ — ٢٠ سنة ، والذي يحدد الأهداف الاستراتيجية للمجتمع ، وتخطيط متوسط المدى والذي يعطي فترة زمنية من ٥ — ٧ سنوات ، والذي يحدد الأهداف المرحلية للمجتمع على طريق تحقيق الهدف الاستراتيجي ، وتخطيط قصير المدى ، وهو عبارة عن الخطط السنوية والتي تمثل خطط العمل لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة . ومن وجهة نظر مركزية التخطيط ينقسم التخطيط إلى تخطيط مركزي وتخطيط لا مركزي . وسنتناول ذلك بالتفصيل فيما يلي :

في المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكي يكون التخطيط وإدارة التنمية مركزيا بدرجة كبيرة حيث تؤخذ القرارات مركزيا ( بناء على معلومات من القاعدة ) ، وتنقل هذه القرارات في صورة أوامر وتوجيهات إدارية إلى القاعدة كما يتضح ذلك من الرسم الموضح .



( الاقتصادية ) ، وكذا الاعتماد في تنفيذ الخطة على الوسائل والادوات الاقتصادية ( الحساب الاقتصادي ، الأسعار ، استعمال ميكانيكية السوق ، والحوافز ) أكثر من الاعتماد على المقاييس والأوامر والتوجيهات الإدارية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط في التنفيذ . ولكن هذا الحال في حالة التخطيط المركزي . ولكن هذا لا يعنى أن الأدوات والوسائل الاقتصادية تعمل بطريقة انفرادية حرة ، ولكنها موجهة بواسطة الدولة .

وتعتبر اللامركزية ضرورية بعد اجتياز مرحلة التحول إلى الاشتراكية والتصنيع ، وذلك لمبررات عديدة يمكن حصر أهمها فيما يلي :

١ - أن الطرق المركزية التي تعتبر ضرورية ومفيدة في فترة التحول تصبح عقبة في سبيل تقدم اقتصادي مطرد حينما تستعمل هذه الطرق بعد أن تنتهي مبرراتها التاريخية لأنها غير مرنة وتؤدي إلى الفقد في الموارد وتعوق التقدم الفني .

٢ - تصبح اللامركزية ضرورية من أجل تشجيع المبادرة الاجتماعية ( ومن المعروف أن المركزية تعوق ذلك ) والذي يتطلب إشراك الوحدات الاقتصادية في رسم الخطة ، أي اتخاذ القرارات ، وكذا في تنفيذ الخطة . وتشجيع المبادرة الاجتماعية يستلزم تعريف الوحدات الاقتصادية بأهداف المجتمع وتحقيق التناغم بين أهداف المجتمع وأهداف الوحدات الاقتصادية ( وهذا يتطلب مجهودات اجتماعية وسياسية ) .

ويستلزم الأمر أيضا استخدام كل من الحوافز المادية والأدبية .

٣ - نمو الكادر المتقدم الذي يتطلب ويعمل من الممكن أحداث تغييرات في الطرق المركزية للتخطيط .

٤ - أنه من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التي تتخذها الوحدات

أي أن الخطة توضع مركزيا ، بناء على معلومات من المؤسسات والمنشآت والمشروعات والوحدات الاقتصادية . ويكون تنفيذ الخطة عن طريق توجيهات ومقاييس وأوامر إدارية بدلا من الوسائل الاقتصادية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط في التنفيذ . والحوافز المادية يستعاض عنها في هذه الحالة إلى درجة كبيرة بجوائز أدبية .

والمركية خلال المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكي تعتبر ضرورة تاريخية ، وليست خطأ سياسيا ، حيث يتطلب بناء النظام الاجتماعي الجديد درجة عالية من المركزية . يضاف إلى ذلك في حالة الدول النامية اعتبار آخر هو الحاجة إلى التصنيع السريع ، وهذا يتطلب مركزية إلى درجة كبيرة ، وذلك لكي يمكن تركيز الموارد في أهداف معينة ومنع بثره هذه الموارد في أهداف أخرى ، وكذلك لتقص وتخلف الكادر الصناعي .

ولكن يجب التركيز على أنه حتى في حالة التخطيط المركزي فانه يجب ملاحظة القوانين الاقتصادية العامة بخصوص النسب الضرورية في عملية الإنتاج وإعادة الإنتاج ( من المعروف أن القوانين الاقتصادية تعمل أيضا في ظل النظام الاشتراكي والفرق بين طبيعة عملها في النظام الاشتراكي والنظام الرأسمالي أنها في النظام الاشتراكي موجهة بواسطة الدولة ، وليست انفرادية حرة كما هو الحال في النظام الرأسمالي ) . وكذلك يجب العمل على تجنب الفقد في الموارد والتأخير في اتخاذ القرارات وتنفيذها كلها لمكن ذلك .

وبعد اجتياز مرحلة التحول إلى الاشتراكية والتصنيع فإن طرق تخطيط وإدارة التنمية لابد وأن تتغير تجاه اللامركزية .

وتعني اللامركزية زيادة دور المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية ( القاعدة ) في رسم أو بناء الخطة ( أي رسم الخطة بالاشتراك الحقيقي لكل الوحدات والمنظمات

الاقتصادية لا مركزيا مماثلة للقرارات التي كانت  
ستتخذ مركزيا ، اى تحقيق ذاتية الإدارة  
Automation of Management.

٥ - تتصف المركزية بنواحي-تصور ومحددات  
معينة ، حيث ان توصيل المعلومات من مستوى  
المنشآت الى مستوى المؤسسات ثم الى مستوى  
الجهاز المركزى للتخطيط ، ثم تحويل هذه  
المعلومات الى قرارات عند مستوى الجهاز  
المركزى ، ثم اعطاء التوجيهات والاورام الادارية  
( وذلك لتنفيذ هذه القرارات ) الى مستوى  
المؤسسات ثم الى مستوى المنشآت يتطلب وقتا  
طويلا ، ويؤدى الى تأخير فى اتخاذ القرارات ،  
وكذا تنفيذها ( وهذا يتوقف بطبيعة الحال على  
طاقة وكفاءة المستويات المختلفة ) . هذا بالإضافة  
الى التغيرات التي تحدث فى كل من المعلومات  
والتوجيهات الادارية خلال رحلتهم الطويلة .  
هذه التغيرات فى المعلومات والتوجيهات والاورام  
الادارية قد تكون نتيجة للاختصار الذى يحدث  
فيها عند المستويات المختلفة المذكورة والذى يقل  
من وقتها . وقد تكون نتيجة ان لكل مستوى من  
هذه المستويات اهدافا معينة والتي قد تؤثر على  
المعلومات والقرارات والتوجيهات الادارية . ومن  
المعروف ان التغيرات التي تحدث فى المعلومات  
اثناء رحلتها تؤثر على القرارات التي تتخذها  
السلطات المركزية ، بحيث تصبح غير مماثلة  
للواقع كلية وغير آخذة فى الحسبان كل  
الاعتبارات . وكذلك فان التغيرات فى التوجيهات  
الادارية اثناء رحلتها تؤثر على تنفيذ القرارات ،  
وقد تؤدى الى الحصول على نتائج منحرفة عن  
النتائج المستهدفة بواسطة السلطات المركزية .

٦ - تشجيع الإدارة الذاتية Self-management  
والثقة الذاتية Self-confidence والديمقراطية .

Intensive development

٧ - الانتقال الى التنمية الكثيفة

٨ - ضرورة ترشيد مستوى الميكرو  
( المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية ) .

٩ - من المتفق عليه ان السلطات المركزية  
تعرف معلومات اكثر من الوحدات الاقتصادية  
بخصوص المشاكل والاهداف ذات الطبيعة العامة .  
ولكن معلوماتهم بخصوص المشاكل الاقتصادية  
والفنية الدقيقة والخاصة على مستوى الميكرو  
اقل من هؤلاء القريبين من العملية الانتاجية .  
هذا يعنى ان السلطات المركزية يجب الا تتخذ  
كل القرارات .

القرارات التي يجب ان تؤخذ مركزيا ( او يعتمد  
في تنفيذها بدوئة معينة على التوجيهات والمقاييس  
والاورام الادارية ) والقرارات التي يجب ان تترك  
للوحدات الاقتصادية .

ان المستوى المركزى يجب ان يقر :

١ - معدل واتجاه النمو الاقتصادى The rate  
and direction of economic growth.

اى توزيع الدخل القومى بين الاستثمار  
والاستهلاك ، وكذا توزيع الاستثمار بين مختلف  
نروع الاقتصاد القومى . وهذا هو المطلب الأدنى  
للخطة .

٢ - الانتاج من سلع اساسية معينة ( على  
سبيل المثال المواد الخام الاساسية ، وسائل  
الانتاج الاساسية... الخ ) .

٣ - الترابط بين النواحي التمويلية والطبيعية  
للخطة Financial and physical aspects of  
the plan. خصوصا الترابط بين القوة الشرائية  
للسكان ، وكمية السلع الاستهلاكية المتاحة لهم .

٤ - الترابط بين المخرجات من مختلف نروع  
الاقتصاد القومى .

٥ - العمالة والاجور .

٦ - الاسعار .

٧ - التخطيط طويل المدى .

٨ - الاتفاقيات الاقتصادية الدولية .

وما يزيد عن هذا يجب ان يترك للوحدات  
الاقتصادية مثل الاستثمارات المعاونة والمساعدة

ومن الملاحظ أن هناك تغييرات كثيرة تحدث عن طرق التخطيط والإدارة في معظم الدول الاشتراكية . وتختلف هذه التغييرات في هيكلها ومحتواها وفقا للظروف المختلفة في كل دولة . ولكن كل هذه التغييرات تشير إلى الاتجاه إلى اللامركزية في تخطيط وإدارة التنمية الاقتصادية.

إن طريقة التخطيط والإدارة تظل سائكة في الدول ذات الاقتصاد الراكد Stagnant economy وتتغير في الاقتصاديات التي تتصف بالديناميكية وفقا للمراحل المختلفة التي تمر بها هذه الاقتصاديات .

ولقد ركز برنامج العمل الوطني على ضرورة إشراك العاملين بالوحدات الاقتصادية في رسم الخطة وتنفيذها ومتابعتها . « أن إشراك العاملين في الإدارة أمر على أقصى درجة من الأهمية . أنه أولا تطبيق عملي للديمقراطية ، ثم هو ثانيا من الضمانات المهمة لزيادة الإنتاج ومتابعة تنفيذ الخطة . أن إشراك العاملين في الإدارة يصبح مجرد شعار ، أن لم يشتركوا في مناقشة خطة وحدتهم وإقرارها ، وأن لم يلعبوا دورهم في المتابعة أثناء التنفيذ وبعد انتهاء فترة الخطة . أنهم يستطيعون عن هذا الطريق ، لو اتاحت لهم الفرص ، أن يقدموا بكثير من المقترحات المفيدة وبعدد من الحلول الذاتية لمشاكل الإنتاج . أن اشتراكهم في التخطيط يساعد على واقعية الخطة من ناحية ، وعلى سلامة تنفيذها من ناحية أخرى . أن هذا الأسلوب في الإدارة يزيد — دون شك — من حماسة العاملين ويكسبهم الثقة بوحداتهم وقياداتها ويشعرهم بأن عملهم نافع ومثمر ، وأنهم ملاك حقيقيون لوسائل الإنتاج ، ومنفذون لأهداف الشعب في نفس الوقت .

Subsidiary investment من طريق الاقتراض من البنوك الموجهة بواسطة الدولة وكذلك الإنتاج المساعد أو الفرعي subsidiary Production . هذا يعني أن الخطة المركزية يجب ألا تدخل في كل تفاصيل الحياة الاقتصادية .

مجلد القول أن المركزية واللامركزية يجب أن تستعملتا بعضهما مع بعض ، وأن كانتا تستخدمان بنسب مختلفة حسب المرحلة التي تمر بها التنمية في المجتمع وحسب طاقة وكفاءة كل مستوى من المستويات المختلفة للتخطيط ( المستوى المركزي — مستوى المؤسسات — مستوى المنشآت والوحدات الاقتصادية ) .

ويمكن القول أنه في الحالات غير العادية والمفاجئة ، فإن المركزية تكون ضرورية . وكذلك نهتاز المركزية عن اللامركزية في الحالات التي تخص القرارات فيها باستعمال موارد محدودة من وسائل مادية .

ويمكن القول أن الفترة التي يبدأ فيها المجتمع الاشتراكي في تجنب الدرجة العالية من المركزية في تخطيط وإدارة التنمية والاتجاه إلى اللامركزية تشير إلى أن المجتمع الاشتراكي الجديد قد نضج بالفعل ، حيث يصبح من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التي تتخذها المنشآت والوحدات الاقتصادية لا مركزيا ملاحظة تماما للقرارات التي كانت ستتخذ مركزيا ، أي تحقق ذاتية الإدارة . وهذا يعني أن الوحدات الاقتصادية أصبحت رشيدة وملمة بأهداف المجتمع، وتحرص على تنفيذها ذاتيا ولا مركزيا . وهذا يعني أيضا أن هناك تناسقا وتكاملا وترابطا بين أهداف المجتمع ككل ، وأهداف الوحدات الاقتصادية .

## المراجع

- (1) Lange, O., (edit.), «Problems of Political Economy of Socialism», New Delhi, 1965.
- (2) Porwit, K., «Central Planning» Warsaw, 1967.
- (3) Tinbergen, J., «Development Planning», New York, 1967.

# جماعات العمل ودوافع الأفراد

## دراسة في ديناميكية الجماعات

نبيل إسماعيل سلمان

ان الحصول على نظرة متكاملة عن الإنسان ودوافعه تقتضى التعرض لتأثير الجماعة على سلوكه ودوافع الأفراد ، ذلك ان دافعية الفرد للعمل تتأثر بالجماعة التي يعمل فيها ، فالتفرد لا يعمل في عالم مستقل ، وانما داخل جماعة ، ولذلك كل لا بد ان تتأثر دافعيته للعمل بالتأثير العام السائد في هذه الجماعة واللفظ التي تمارسها الجماعة عليه والخصائص التي تنسب بها هذه الجماعة .

معينة مثل أولئك الذين يزيد دخلهم السنوي عن مقدار معين في العام ، اذ لا يتطلب الأمر في هذا النوع من الجماعات قيام علاقات متبادلة او تفاعل ، أي ان كل وحدة داخل الجماعة لن تتغير نتيجة لتقاربها او تباعدها عن الأخرى .

لا نعلم بالجماعة مجرد وجود الأفراد معا في مكان كتجميع عدد من الأفراد مصادفة ، أو الأفراد الذين يدركون أنهم يشتركون في خصائص

### نبيل توفيق سلمان

بحث بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
عضو الهيئة الفنية لبرامج القادة الإداريين  
ماجستير في الإدارة العامة من جامعة  
مين شمس

وانما الجماعة في تعريف أستاذة علم النفس الاجتماعي « شخصان أو أكثر يوجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة ، فيشترط وجود كل الأعضاء كجماعة في المجال السيكلوجي لكل فرد ، أي ادراكها والاستجابة لها كجماعة ، كما يشترط

بتعاونهم . فلا يمكن ان يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصداقة والتقدير الا في جماعة . لأن هذه الحاجات تشكل عن الصورة التي تكون لدى الآخرين عنا ومن الصورة التي نكونها لانفسنا . والسلوك الإنساني يكتب بمعناه فقط من موقف اجتماعي والإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا Social Creatures يستمد الشعور بالرضا من الانتماء الى جماعة .

وتقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة يستطيع فيها أن يظهر مهاراته ، وأن يستغل قدراته ، وأن تعترف الجماعة بإمكانياته . ويتوقف تماسك الجماعة الى حد كبير على قدرة كل فرد ، وعلى عزمه على أن يلعب أدواره بطرق تمكن الآخرين من أن يلعبوا أدوارهم أيضا بنجاح . أي أن الكثير من الشعور بالرضا الذي يستمده الفرد من انتمائه الى الجماعة مصدره الفرص التي تتاح له كي يلعب أدواره بوصفه عضوا من أعضائها .

ولن نستطرد في شرح هذه الحاجات الإنسانية التي يمكن أن تقوم جماعات العمل بأشباعها لأفرادها — من الحاجة الى الانتماء ، وصحبة الغير ، والتقدير ، وتقدير الذات ، والتعاون ، والحماية ، واكتساب خبرات جديدة — نظرا لكثرة ما كتب من قبل في هذا المجال ، وإنما يهمنا أن نؤكد هنا أن جماعات العمل في أشباعها لهذه الحاجات تكون المخرج الفعال لا مكان خفض التوتر والصراع بين إدارة المنظمة والعاملين ، فقيامها بالتنسيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة تصبح جماعة العمل الوحدة الهامة Key Unit التي يمكن أن تعين على ادماج أهداف المنظمة مع حاجات الأفراد .

**ثانياً — متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل :**

**الهدف الجماعي :**

ومن الدراسات التي أجريت لمعرفة تأثير الهدف الجماعي Goals Group على دافعية الأفراد

التفاعل الدينامي بين الأعضاء (١) . ونقصد بالتفاعل « الدينامي » أن التغير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي الى تغيير في أي جزء آخر . فإذا نظرنا مثلا الى جماعة من العاملين في منظمة ما نظرة دينامية يمكن أن نبث مشكلات التغير الناتجة عن وجود المشرف . أو عدم وجوده ، والجو الاجتماعي السائد في الجماعة ، كما يمكن أن ندرس سلوك أفراد الجماعة في ظروف مختلفة ، وكيفية مواجهتهم للتهديد الخارجي واتخاذهم للقرارات الجماعية ، وقيامهم بعملهم تعاونيا ... الخ .

وبالطبع لنا أن نتوقع أن تأثير القوى الجماعية Group dynamics يزداد في الجماعات الصغيرة التي يرتبط الفرد فيها ارتباطا مستمرا ، مثل العائلة وجماعة العمل ، ويقل تأثير القوى الجماعية في الجماعات العابرة أو الوهمية ، مثل جماعات العمال عامة أو رجال الأعمال عامة .

وسوف نتركز مناقشنا التالية حول الجماعة الصغيرة في تطبيق لها في مجال العمل أي ما يسمى جماعة العمل Work Group ودراسنا لتأثير جماعة العمل على دوافع أفرادها يقتضي تناول الموضوعات الأربعة التالية :

— دور الجماعة في اشباع الحاجات الإنسانية للفرد .

— متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل .

— تماسك الجماعة وتأثيره على سلوك الأفراد .

—فاعلية الضغط الجماعي على دوافع الأفراد .

**أولا — دور جماعة العمل في اشباع الحاجات الإنسانية للفرد :**

اثبتت الدراسات أن الجماعات تعتبر مصدرا هاما لأشباع حاجات الأفراد عن طريق تفاعلهم

(١) الدكتور لويس كابل ملكة : سيكولوجية الجماعات والقيادة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ١٩٦٣ ثلاث أجزاء .



## بناء الجماعة :

تتأثر دوافع الأفراد ببناء الجماعة ، أى بتنظيمها الذى يشمل التمييز بين أعضاء الجماعة على أساس ما يسمى عادة بالمكانة أو المركز .

## سلوك عضو الجماعة :

فدوافع الفرد تتأثر بسلوك زملائه أعضاء الجماعة الذى يمكن تقسيمه الى ثلاثة مستويات:

- سلوك مركزة الذات .
- سلوك مركزة المحافظة على الجماعة .
- سلوك مركزة العمل الجماعى .

فيكون سلوك عضو الجماعة مركزة العمل الجماعى Group Task Level حيث يشعر العضو بالحاجة الى انجاز العمل بدرجة عالية من الكفاءة الى درجة أنه لا يشعر بالمستويين الآخرين للحاجات — مستوى الحاجات الفردية ، ومستوى المحافظة على الجماعة — والذين يعملان في نفس الوقت .

ويكون سلوك العضو مركزة الجماعة أو المحافظة على الجماعة Group Maintenance Level حيث يعمل أعضاء الجماعة مما لا يجاز مهمة معينة يقوم كل عضو منهم بالعمل للأفراد الآخرين، وفي نفس الوقت يقوم بالعمل معهم . ونتيجة اذلك تتكون بالجماعة شبكة من التفاعل والعلاقات الدائمة التغير . وينشأ بالجماعة وعى متزايد بالروح الجماعية والى مواجهة حاجتها ، والاحتفاظ بسلامة علاقاتها الداخلية بما يمكنها من انجاز المهمة التى تستهدفها .

ويكون سلوك العضو مركزة حاجاته الفردية : أى الذات Individual Needs Level حيث يحضر كل عضو معه عند انضمامه للجماعة مجموعة متميزة من الحاجات لها أثرها على

للعمل، الدراسة التى قام بها (دويتش Deutsch (1) يلقارن بين الجماعات التى يسود فيها التعاون وتلك التى يسود فيها التنافس بين الأفراد . فكون عشر جماعات تجريبية يتكون كل منها من عدد من الأفراد وأعطى لكل جماعة منها مهام معينة ، وفكر للأفراد فى الجماعات التعاونية Co-operation group أن الجماعة سوف تقدر على أساس مقارنتها بالجماعات الأخرى ، وأن درجة العضو فى الجماعة سوف تتوقف على درجة جماعته عامة . أما فى الجماعة التنافسية Competition Group ، فكان يذكر لأفرادها أن كلا منهم سوف يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية فى انجاز الجماعة لمهامها .

وقد وجد دويتش أن الجماعة التعاونية قد تميزت عن الجماعة التنافسية بالآتى :

- وجود دافع فردى أقوى لإكمال العمل الجماعى والشعور بالواجب نحو الآخرين .
- توزيع أكبر للعمل وتنوع أكبر فى قدر المساهمة بين الأفراد .

— تنسيق أكبر بين الجهود .

- تفاعل واتصال وتفاهم أكثر بين الأفراد .
- شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة وتعبير أكثر عن روح الصداقة فى انجاز المهام .

ويتضح من ذلك أن دويتش يرى أن قيام هدف جماعى يتضمن نوما تعاونيا من التفاعل بين أفراد الجماعة . ولعل تلك النتيجة توضح لنا الأساس السيكولوجى لما يسمى «روح الفريق» Team Work والمشاركة فى العمل الجماعى ، مما يدمج الإدارى والمصرف والعائد الى البحث عن العوامل التى تؤدي الى قيام أهداف جماعية .

(1) Deutsch, M. : An experimental study of the Effects of Co-operation and competition upon group process (ch. 23 in 27) 1952.

ومن هنا زيادة الإنتاج لا من حيث الكم فقط ولكن من حيث الجودة والابتكار أيضا ، وأيضا تبادل الاحترام في علاقات العمل . ولعل أهم ما تبرزه هذه التجارب جميعا الامكانيات الهائلة للقيادة في تحفيز الأفراد .

**Conflikt** هذا بينما يؤدي الصراع بين قائد جماعات العمل وأعضائها الى زيادة عدد الاجراءات التنظيمية وتزمتها ، وبالتالي قلة تأثير الجماعة على سلوك ودوافع أفرادها . ويشير الصراع هنا الى الخلافات التي تقوم بين القائد والأعضاء والتي تختلف النظر فيها يجب على الأعضاء أن يقوموا به في مجال العمل الجماعي .

### معايير الجماعة :

يتأثر الأفراد بمعايير السلوك التي تضعها الجماعة Groups Standards بهدف التوحيد بين أفرادها ، وتسيير حركة الجماعة نحو أهدافها ، وهذه المعايير الجماعية قد لا تتفق جميعها وأهداف المنظمة . فهي تحثهم على سلوك قد يتفق وهذه الأهداف وقد تحثهم على خلافها .

فقد أظهرت التجربة أن الجماعة قد تتبنى معدلا تقريبا من الإنتاج تعتبره « عملا يوميا مناسباً » ، وعلى ذلك يختلف إنتاج أي فرد من الأعضاء قليلا بالزيادة أو بالنقص عن المعدل الذي اختارته الجماعة ، ولا يستطيع الفرد أن يتجاوز هذا المعدل بدرجة كبيرة ، والا اعتبر خارجا عن الجماعة وتعرض لعنيد من وسائل التهديد والضغط الجماعي .

وقد أظهرت تجارب هورتون تأثير المعايير الجماعية على الكمية الانتاجية لفرد وللجماعة ، فقد ظهرت بوضوح القيم والمعتقدات التالية :

— يجب ألا تتج أكثر من اللازم والا فستكون « مستغفلا » Ratebuster

— يجب ألا تتج أقل من اللازم والا فستكون « غشاشا » Chislar

الجماعة . وتختبئ هذه الحاجات الفردية في اغلب الأحيان خلف دافع المهمة Group Task التي تقوم بها الجماعة أو خلف انماط سلوكية راسخة وقوية ، ولكنها تظهر بوضوح في حالات أخرى ، ويظهر سلوك الفرد متركزا حولها .

هذا ، وكلما علمت الجماعة على الموازنة بين هذه المستويات الثلاثة لسلوك أعضائها ، فضجت وأصبحت أكثر فاعلية وتأثيرا على أفرادها . وعندما تهمل أحد هذه المستويات ، أو كلما تنقص فاعليته يضعف بالتالي تأثيرها على أعضائها .

### سلوك قائد الجماعة :

أظهرت أبحاث بوفارد Bovard أن القائد الديمقراطي أقدر من القائد المستبد في تهيئة الظروف التي تؤدي فيها الجماعة ضفعا على دوافع سلوك أعضائها . كما أن أعضاء الجماعات الديمقراطية يتسم سلوكهم بالكثير من المظاهر الإيجابية منها : قلة حالات الغياب ، وزيادة الانتاجية ، زيادة احتمال نظرة الرؤوسين الى مطالب المنظمة على انها مناسبة ومعقولة وتقبلهم عن طيب خاطر التغييرات في اجراءات العمل ، زيادة مشاعر الود والمحبة من أعضاء جماعة العمل الى رئيسهم ، قلة حالات التزجر داخل وحدة العمل ، وزيادة التماسك الداخلي للجماعة ، زيادة ارتفاع الروح المعنوية .

ويعتبر سلوك قائد الجماعة من أهم العوامل المؤثرة في سلوك أعضائها ونجاح العمل الجماعي . ففي دراسة قام بها جيمس ريتشارد James Richard في أحد المصانع للصناعات المعدنية في ظل قيادة تنقسم بأسلوب يشجع استقلال كل فرد لمواهبه وقدراته . فقد أكدت أن سلوك العمال يتسم بنفس المظاهر الإيجابية السابق الإشارة إليها ، بالإضافة الى مظاهر أخرى منها : زيادة الشعور بالمسئولية . فلم تعد مهمة الراتب أو المشرف حفظ النظام ، بل أصبحت مهمته ملاحقة الجماعة في حماسها للعمل ،

— يجب ألا تخبر المشرف بأى شيء يمكن أن يحدث أثرًا سيئًا في أحد الرفاق ولا تكون «نهامًا»  
Squealer

— يجب ألا تكون رسميًا ولا تصبح «رجل الشركة»  
For the company

وطبقًا لهذه القاعدة لا ينبغي أن يتصرف المفتش على أنه مفتش ، والا فغداً كثير من الوسائل التي يمكن للعامل بها أن يعارضه في عمله .

ومن ثم فقد جرت عادة أساتذة علم النفس الاجتماعى على استخدام مصطلح معايير الجماعة أو مستويات الجماعة لوصف أو لشرح الحقيقة المتعارف عليها ، وهى أن الأعضاء الذين تضمهم جماعة واحدة يظهرون تجانساً نسبياً فيما يتعلق بأفكارهم ومبادئ سلوكهم . واستخدام هذا المصطلح سواء في صورة وصفية أو تفسيرية يحمل في طياته دلالة على أن هذا التجانس الظاهر يستقى إلى حد ما من النفوذ الذى تستطيع الجماعة أن تفرضه على أعضائها .

### ثالثاً : تماسك الجماعة

إن جميع القوى التى توجه الأفراد نحو الجماعة — والتى سبق تناولها — سواء ما تعلق منها بحاجات الشخص من الجماعة ، أو بخصائص الجماعة المؤثرة على أفرادها .

جميع هذه القوى تكون مفهوم جاذبية الجماعة (١) الذى يمكن على أساسه القول بتماسك الجماعة Group cohesiveness.

وتختلف الجماعات بعضها عن بعض في مدى تماسكها ، وبالتالي في مدى تأثيرها على سلوك أفرادها ، فكلما زاد تماسك الجماعة زادت إمكانية انصياع أفرادها لمعاييرها ، والعكس صحيح . وعلى ذلك فإن تأثير الجماعة على

أعضائها يتأثر إلى حد كبير بالعوامل المؤثرة على تماسك الجماعة ذاتها ، وهذه العوامل عديدة من أهمها ما يلي :

— أول هذه العوامل المؤثرة على جاذبية الجماعة — ما سبق تناوله — وهو دور الجماعة في إشباع الحاجات لأعضائها . فإذا انضم شخص إلى جماعة توقعاً منه أن ذلك الانضمام سوف يشبع حاجات شخصية معينة ثم تغيرت هذه الحاجات أثناء عضويته في الجماعة ، فإن جاذبية الجماعة سوف تقل بالنسبة له ، إلا إذا اشبعت الجماعة حاجته الجديدة بدرجة متساوية أو أكبر ومن الممكن بالطبع أن تتعدل حاجات الأفراد عن طريق خبراتهم في الجماعة . بل أن الجماعات تستهدف عمداً تغيير حاجات أعضائها . ولنا بالطبع أن نتوقع نقصاً في جاذبية الجماعة إذا عجزت عن أن تشبع حاجات الفرد .

وتتوقف جاذبية الجماعة للفرد على المكانة التى يشغلها داخل الجماعة . فكلما تزايدت مكانة الشخص أو بدا أنه سوف يحصل عليها — داخل جماعة معينة — تزايدت درجة انجذابه إلى الجماعة . وهذه هى إحدى النتائج التى يمكن استخلاصها من دراسة كيلي Kelley (١) . فقد وجد كيلي Kelley أن أفضل المراكز هى التى يشغلها أصحاب المكانة الرفيعة المهددة بهبوط مستواهم ، وأصحاب المكانة المنخفضة الذين استحوطت عليهم القرية إلى أعلى . كما لاحظ أن الأشخاص الأمنين على مراكزهم من بين ذوى المكانة الرفيعة والذين الذين يشعرون بأنهم قد يرتفعون إلى مراكز أعلى هم أكثر الأعضاء انجذاباً إلى بقية أفراد الجماعة .

— ومن العوامل الهامة أيضاً المؤثرة في تماسك الجماعة ، مكانة الجماعة نفسها . فإذا كانت عالية تماسك أفرادها بهم دنيا ومعاييرها والعكس

(1) Cartwright, D. and Zander, A.: Group Dynamics., New York, Harper and Row publishers, 1959.

(1) Kelley, H.H.: The Social Psychology of Groups, New York, McGraw-Hill, 1959.

صحيح . كما يمكن أن يؤدي تقدير الجمهور الخارجي إلى جعل الجماعة أكثر تماسكا . فعندما يظهر الجمهور الخارجي تقديرا مناسباً للجماعة ، فمن الواضح أن زيادة التماسك تنشأ عن ادراك أعضاء الجماعة بأن العضوية تسهم في رفع المكانة الشخصية لأعضائها .

— ويضاف إلى ذلك أن النجاح الذي تحزه الجماعة يدعم تماسكها والفشل يدفعها إلى التفكك . يفسر لنا ذلك دراسة لكل من ثيبوت Thibaut (١) وويلرمان Willerman ، عن جماعة من النسوة اللاتي يعملن معا في حجرة واحدة في أحد مصانع الملابس ، ولم تكن تربطن اهتمامات تذكر : فمن النادر أن يتناقشن في مسائل العمل . وحتى في وقت الطعام كن يتناولنه في صمت . ومع مرور الزمن رقتن الإدارة جيمعا . فأصبحت — فجأة — جماعة أخرى مختلفة . إذ بدأ التفاعل الودي يظهر بينهما في أثناء العمل وأصبحت أوقات غذائهن مناسبات اجتماعية . ويفسر هذان الكاتبان سبب هذا التغيير في العلاقات الشخصية فيما بين هؤلاء العاملات . بالإشتراك في المصير الذي واجهته بزيادة رواتبهن . فأصبحت الجماعة تعتبر في نظرهن الوسيلة التي حققن بها تحسنا في ظروفهن المالية ، ونتيجة لذلك زادت قيمة الجماعة بالنسبة لهن جميعا .

إلى حد بعيد من حيث مستواها الانتاجي . وتفسر ذلك هو أن تماسك الجماعة قد يزيد أو قد ينقص من الانتاج طبقا لاتجاه تأثير الجماعة . . فإذا حاولت الجماعة التأثير في أفرادها لزيادة الانتاج تفوقت الجماعة المتماسكة على غير المتماسكة في هذا المضمار . أما إذا حاولت الجماعة انقاص الانتاج . فإن الجماعة الأقل تماسكا تتفوق في الانتاج على الجماعة الأشد تماسكا . وفي كل من الحالتين تكون الجماعة المتماسكة أشد تأثرا على أفرادها من الجماعة غير المتماسكة .

#### رابعا : فاعلية الضغط الجماعي على الأفراد

تهدف القوى التي توجه الأفراد نحو الجماعة إلى التماثل بين سلوك الأعضاء بما يحقق وحدة الهدف لأعضاء الجماعة وانصياعهم لمعاييرها . ويختلف موقف أفراد الجماعة من الانصياع لهذا الضغط الجماعي . فبينما يستسلم بعض أعضاء الجماعة يقاوم البعض الآخر .

فما الذي يحدد درجة فاعلية هذه القوى ، وكيف يختلف موقف الأفراد منها ؟ لقد حاول علماء النفس الاجتماعي معرفة الأسباب التي تفسر الاختلافات بين أعضاء الجماعة في الاستسلام للضغط الجماعي . فأرجعوها إلى خمسة أسباب رئيسية ، هي :

#### ١ — قوة جاذبية الجماعة في نظر العضو :

يوضح فستنجر Festinger (١) أن جاذبية الجماعة ليست متساوية في نظر جميع أعضائها . فإذا كانت شديدة الجاذبية بالنسبة لأحد الأعضاء ، فسوف يرغب في أن يظل عضوا بها . وبالمثل فعندما تضغط عليه الجماعة لكي يمثل مع بقية الأعضاء . فانه سوف يكون سريع الأذعان لكي لا يستبعد من الجماعة . أما بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بميل ضعيف إلى لجماعة . فإن الضغوط التي توجه إليهم لامتثال

ويساعدنا النظر إلى تماسك الجماعة في ضوء مفهوم جاذبية الجماعة على تصحيح خطأ شائع ، وهو الظن بأن الجماعة المتماسكة أعلى إنتاجا من الجماعة غير المتماسكة . ففي بعض الدراسات اختبرت في إحدى الشركات أقسام ذات إنتاج مرتفع . وأقسام ذات إنتاج منخفض . وقد وجد أنه في بعض الحالات لا يختلف الأقسام المتماسكة عن الأقسام الأقل تماسكا من حيث مستوى الإنتاج . كما أن الأقسام المتماسكة قد اختلفت

(1) Thibaut, J. An experimental study of under-privileged groups. Chgin 27.

(2) Festinger, Group attraction and membership (ch. 8 in 27).

معين سوف تستمر مادامت تجد الجماعة الدليل على أن الشخص قابل للتغير . وعلاوة على ذلك ، إذا كان الشخص مجبوا من أعضاء الجماعة . فمن المحتمل أن يتعرض لمزيد من الضغط عما إذا كان غير محبوب ، وذلك طبقا لدراسة أجراها بك Back (٢) كما أن الضغوط الجماعية الواقعة على العضو الجديد — أو القليل الخبرة — قد تختلف عن تلك الموجهة نحو العضو المحنك أو الخبير ، وقد يسمح في كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى المحترمين أن يحددوا بعض الشيء عن عادات الجماعة الصارمة اظهارا للاحترام ، وفي الوقت ذاته هناك تلك الحالات التي يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها إلى جانبه في طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن .

٥ — الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة :  
فيمكن أن تكون هناك بعض الاختلافات المتعلقة بالشخصية بين أولئك الذين يبتاثون للجماعة والذين لا يمتثلون . فبعض الأشخاص سريعو الإذعان ، والبعض الآخر محجمون عن الإمتثال .

ويقدم لنا كروتشفيلد(٤) Crutchfield مثلا على ذلك في دراسة كلفت فيها بعض الجماعات — في إحدى التجارب العملية — بتركيب أجزاء من صورة معينة بحيث تتكون بتجميعها صورة كاملة . وكان المفروض على كل فرد أن يؤدي التجربة عن طريق تبادل بعض الاجزاء المكررة مع زملائه حتى يتيسر تجميع اجزاء الصورة لدى كل فرد في التجربة . وقد فهم المشتركون أن التجربة عبارة عن موقف تعاوني يتبادلون فيه المساعدة ، ويستهدفون — كجماعة — أن يصل كل عضو إلى النتيجة المطلوبة . وعلى أي حال فقد نظمت التجربة بحيث يواجه كل عضو موقفا

لا تدفعهم إلى الإذعان ، بل قد تؤدي ضغوط الجماعة عليهم إلى زيادة شعورهم المشتعل العدائي ، إذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . ويمكن القول على وجه العموم بأن الجماعة قد تستخدم الضغط الجماعي من أجل الوصول إلى التوافق بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها فردا فردا .

٢ — أهمية المسألة التي يلزم الاتفاق عليها :  
ويرى شاشتر(١) Schachter أن المسائل ذات الأهمية بالنسبة للجماعة تخلق ضغوطا دافعة نحو التماثل أقوى من الضغوط التي تخلتها المسائل الأقل أهمية ، كما أن قوة الضغوط الموجهة نحو التماثل تزداد كلما زاد اعتقاد الأعضاء بأن السلوك المتماثل يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . وقد تتفق الجماعة أحيانا على عدم السماح بظهور الضغوط الدافعة إلى التماثل في مجالات معينة من الحياة الجماعية بقصد تشجيع الابتكار أو احترام حرية التفكير .

٣ — حجم المزيين للمستويات الجماعية :  
ويمكننا أن نضيف على أساس الدراسة التي أجراها آش(٢) Asch أن الضغوط الدافعة نحو التماثل قد تتزايد قوتها إذا أدرك العضو أن الجماعة مجتمعة على معاداته . وتندرج الضغوط في الإزداد كلما زاد النطاق العام للمعارضة الجماعية العامة ، ولو في حدود معينة .

٤ — درجة الضغط الجماعي التي يتعرض لها العضو :  
قد يتعرض أحد الأشخاص للضغط أكثر من الآخرين . ويقرر شاشتر Schachter مثلا أن المخالف يتعرض لمزيد من الاهتمام وربما لمزيد من الضغط أكبر مما يتعرض له غير المخالف . كما وجد أن جهود الجماعة لتغيير شخص

(1) Schachter, S., *The Psychology of Affiliation*. Stanford Calif; Stanford, Univ., Press, 1959.  
(2) Asch, S.E. *Social Psychology*. New York Prentice-Hall, 1952.  
(3) Back, K. W.: *Influence through social communication* J. of Abn. & Soc. Psychol., 1957.  
(4) Crutch Field, B.: *Conformity and character*. The Amer. Psychol., 1955, 10.

الى ضغط هذه القوى الرادعة لا عن جاذبية الجماعة ذاتها .

وهناك في الحياة طبيعة الحال تراكيب متعددة من هذين النقيضين اللذين ذكرناهما . وعلى الرغم من أنه من غير المحتمل الى حد كبير أن نجد بكثرة حالات خالصة من كل منهما ، فإنه من المهم أن ندرس — علاوة على ذلك — كيف يختلف هذان النوعان من المواقف .

قد يقال أن الجماعة التي لا يستطيع أعضاؤها — أو لا يتاح لهم الحرية في الانسلاخ عنها سوف تخلق تماثلا أكثر وضوحا من الجماعة التي يبقى فيها أعضاؤها لأنهم متجذبون اليها . غالباً في الموقف المقيد يعلم أنه ينبغي أن يمثل — أن عاجلاً أو آجلاً — وقد تظهر عليه مشاعر المقاومة أو يتخذ سلوكاً واتجاهاً يرمي الى حماية نفسه من عواقب الضغوط الواقعة عليه . ولكنه سوف يذعن في النهاية — على الأقل — بقدر ما يصل ذلك الى علم الأعضاء الآخرين . أما في الجماعة الجاذبة — أي التي ينتمى اليها الفرد باختياره — فيمكن له دائماً أن ينسلخ عنها إذا لم تعجبه طبيعة التأثير الجماعي الواقع عليه .

فينبغي أن نتوقع إذن أن الجماعة ذات القوى الرادعة سوف تحصل على تماثل واضح في السلوك ، ولكن الجماعة الجاذبة فقط هي التي ستحدث فيها تغييرات حقيقية في الاتجاهات والدوافع ، وأن كان قد لوحظ أن الضغوط التي تنشأ أصلاً عن الجماعة التي لا يستطيع الفرد تركها يمكن أن تتحول الى قوى يرحب بها هذا الفرد من صميم قلبه ، وذلك في وقت لاحق .

يظهر فيه الصراع بين رغبته في التعاون مع بقية أعضاء الجماعة من جهة ، ورغبته في الوصول الى حل يتميز عن الآخرين بأنه أكثر توفيقاً . واعتبرت الفترة التي يمر منها هذا الصراع في المرتبة الأولى من الأهمية لقياس درجة الاستسلام أو المقاومة . وقد وجد أن بعض الأعضاء كانوا على استعداد للاستسلام لهذا الضغط الجماعي في مرحلة مبكرة جداً على حين قاومه — لفترة أطول بكثير — بعض الأعضاء الآخرين .

### طبيعة العقوبة التي توجه للمخالفين :

انصبت معظم مناقشاتنا السابقة في هذا الموضوع على طبيعة وفاعلية الضغوط الدافعة نحو التماثل والناشئة عن ميل الفرد الى الجماعة . . . بيد أن الأفراد غالباً ما ينتهون الى جماعات لا يستطيعون — أولاً يسمح لهم — بتركها . فكيف تختلف الضغوط الدافعة نحو التماثل في الموقف « المقيد » الأخير عن الضغوط الموجودة في الجماعة الاختيارية ؟ ومعنى آخر كيف يميز بين التهديد بعقاب المخالف في كل من هذين الموقفين ؟

إن الشخص عندما يبقى في الجماعة لأنها تجذبه الى البقاء فيها . فإن تهديده بالطرد منها نتيجة عدم امتثاله لأمر ما من المحتمل أن يكون عقوبة صارمة ، وأن كانت شدة هذه العقوبة تعتمد على درجة ميل العضو الى الجماعة . أما في الجماعة ذات القوى المقيدة للانفصال فإن الفرد « يمجز » في الجماعة وهي تستطيع أن تضغط عليه بانقصر الذي يخلق التماثل في السلوك بين الأعضاء . وعلى هذا النحو فإن ما تتمتع به الجماعة من سطوة على أعضائها إنما يرجع

# التنمية الإدارية

## ضرورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. زكى محمود هاشم

الحديث عن التنمية الاقتصادية ، وبصفة خاصة في الدول النامية ، حديث واسع ومتشعب ، يتناول دائما الموارد والامكانيات بالناقشة والبحث ، لكن هذا الحديث دائما ينتهي الى ضرورة توفير ادارة واعية قادرة على استخدام الموارد بأسلوب رشيد ، وتوجيهها بطرق علمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة في اقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة . في هذا المقال نحينا الكتاب عن دور الادارة في مجال التنمية والمشاكل التي تواجهها الادارة عادة في هذا المجال وكيفية التغلب عليها ، كما يناقش فلسفة وأبعاد التنمية الإدارية كضرورة ملحة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

### دور الادارة في مجال التنمية :

لقد أصبح الشغل الشاغل لكل دولة ، وبصفة خاصة الدول النامية ، ان تهجد الطريق لخلق

دكتور زكى محمود هاشم

مدرس بكلية التجارة جامعة القاهرة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « توسيع نطاق الوظيفة » نشر في عدد ابريل ١٩٧٢ العدد الرابع من المجلد الخامس

جيل من القادة يقودون التقدم في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، ويعملون على استمرار هذا التقدم ومواصلته دون توقف ، ويخططون الأبعاد الرئيسية للتعنية الاقتصادية والاجتماعية ، وتوزيع الموارد واستخدامها ، ووضع التنظيمات الكفيلة بتحقيق الأهداف ، ذلك لأنه قد أصبح يقينا انه لا يمكن الاستمرار في تحقيق نمو اقتصادى او اجتماعى بدون تطوير ادارى .

لقد أصبحت القيادة الادارية عنصرا حيويا في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبرزت مسؤولية القيادات الادارية — كمراكز

المادية وكسر حلقة الركود عن طريق الاستغلال  
الأمثل للموارد والعناصر المتاحة ، والتوفيق  
والمزج بينها ، بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة .  
وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإدارية عنصر حيوى  
في دعم الاقتصاد القومى ، ومن ثم تصبح الإدارة  
عنصرا فعلا ومتغيرا أساسيا في معادلة التنمية  
الاقتصادية والاجتماعية .

### مشاكل إدارة التنمية :

إن إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
ليست من الأمور الهينة ، بل هي عملية صعبة  
بسبب ما يكتنف عملية التنمية ذاتها من مصاعب  
وتحديات وضغوط ترتب مشكلات للثاقمين على  
إدارة التنمية في الدول النامية . ومن أمثلة هذه  
المشكلات التناقضات الاجتماعية ، وهنا تكمن  
الصعوبة في إيجاد الدوافع الذاتية لأفراد المجتمع  
لتطوير أنظمتهم الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك  
باعتبار أن تطوير النظام الاجتماعى بحيث يتلاءم  
مع مطالب التنمية أمر لازم وحتمى . وهذه هي  
مسئولية الأجهزة السياسية في الدول النامية  
بهدف توعية جماهير الشعب بأهداف وأبعاد  
عملية التنمية ومتطلباتها ، بما يمكن معه ضمان  
تبولوجهم للتضحيات اللازمة لتنفيذ خطة التنمية  
وتحمل أعبائها وذلك من الوجهتين السياسية  
والاجتماعية . وهناك مشكلة تزايد حجم السكان  
حيث يفوق معدل تزايد السكان كل معدلات النمو  
والنمو الاقتصادي . وهناك مشكلة التخلف  
الاقتصادي للسكان نتيجة تفشى أمراض الجهل  
وال فقر والمرض . وهبوط مستواهم الاجتماعى ،  
الى جانب عدم مرونة عنصر العمل . وهناك  
مشكلة قلة رأس المال المتاح للتنمية ، وضغط  
أهمية وخطورة هذه المشكلة إذا ما علمنا أن  
رأس المال هو المحرك الأساسى للتطوير  
الاقتصادي والاجتماعى ، هذا الى جانب انخفاض  
معدل تجميع رأس المال لنقص المدخرات .

عصبية في المنظمات — عن الإسراع في عملية  
التطوير الاقتصادي والاجتماعى ، باعتبار أن  
هذه القيادات هي المحرك الأساسى للتطوير  
القومى حيث صلتها وثيقة بالقيادات السياسية  
التي تعكس متطلبات المصلحة العليا للدولة ،  
وترسم السياسات العامة لتحقيق رفاهية  
الشعب . كما أن تفاعل القيادتين السياسية  
والإدارية لازم وحتمى لتحقيق أهداف التنمية .

وفي جمهورية مصر العربية ، كمثل للدول  
النامية ، التي تسعى للنهوض بمسئولياتها التي  
اقتضتها الحركة الثورية نحو بناء مجتمع ناهض  
جديد . نجد أن نظامنا الإدارى أصبح يتميز  
بمعالم محددة فرضتها طبيعة هذا التطور من  
إبرازها أسلوب التخطيط الشامل لمضاعفة  
الدخل القومى ، واسلوب الإدارة المحلية لتحقيق  
اللامركزية الإدارية ، وظهور القطاع العام ،  
واضطلاع بدور جوهري في قيادة التقدم في  
جميع المجالات وتحمله المسئولية الرئيسية في  
خطة التنمية .

والواقع أن كافة التغيرات الجذرية في بنائنا  
الاقتصادي والاجتماعى والإدارى أصبحت تشكل  
عبئا كبيرا على عاتق الجهاز الإدارى . وإن كان  
النهوض بهذه الأعباء يحتاج الى أساليب عديدة .  
فانه يحتاج بالدرجة الأولى الى خلق القيادات  
الإدارية والقادرة على قيادة التقدم . وتعبئة  
الجهود المنتجة ورفع كفاءتها والتنسيق بينها .  
وليس بخاف أن هذه هي المشكلة الأساسية  
في تنمية المشروعات بصنعة عامة . إنها البحث  
عن المواهب والطلائع القيادية . ولقد قيل  
بحق أن النتائج الاقتصادية لا تتحقق بفصل  
القوى الاقتصادية وحدها . وإنما هي إنجازات  
بشرية بالدرجة الأولى (١) .

إن الإدارة الرشيدة يمكنها تطوير الإمكانيات



وهناك مشكلة نقص النقد الأجنبي الذى يمثل عنصرا أساسيا فى الاستثمارات المخصصة لتنفيذ المشروعات فى الدول النامية وخاصة أنه فى مثل هذه الدول لا تكفى حصيللة الصادرات المنظورة وغير المنظورة لتمويل احتياجت خطة التنمية . وهناك مشكلة زيادة الميل للاستهلاك وضعف الميل للادخار ومن ثم يقل حجم المدخرات الموجهة لأغراض التنمية الأمر الذى يعرقل زيادة معدل التقدم الاقتصادى . وهناك مشكلة نقص الخامات والمواد الأولية اللازمة لإقامة صرح النهضة الصناعية التى تكفل زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وامتصاص العمالة الزائدة . وهناك مشكلة نقص الكفاءات الفنية والتنظيمية . وهناك مشكلة نقص القوى المحركة من وقود وطاقات كهربائية وغيرها . وهناك مشكلة نقص وسائل النقل والمرافق اللازمة . وهناك مشكلة تصريف المنتجات بسبب منافسة الأسواق الخارجية إلى جانب حداثة خبرة ومهارة الدول النامية فى مجال التصدير . وهناك مشكلة تخلف السياسات المالية والنقدية . وهناك مشكلة فقدان التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتخلف الوسائل الإنتاجية الأمر الذى يؤدي إلى صعوبة تجنب التقلبات الاقتصادية الحادة . وهناك مشكلات أخرى عديدة أبرزها تخلف الجهاز الإدارى للدولة النامية وتفتى أعراض الجود والتعقيد الإدارى .

ونجد الإشارة فى هذا المجال إلى أن هناك رأيا يفسر وجود تخلف اقتصادى فى دولة ما بنقص رأس المال اللازم للاستثمار فى المشروعات الجديدة لاستحداث طاقات إنتاجية جديدة أو لعمليات التجديد والإحلال لطاقات المشروعات القائمة ، أو بنقص الموارد الطبيعية، أو بنقص التطوير التكنولوجى لأساليب ووسائل الإنتاج . فى حين أن هناك رأيا آخر يرجع التخلف الاقتصادى إلى نقص الكفاءة البشرية التى تتمثل فى فئة المنظمين من أعضاء الهيئة الإدارية .

وواضح من هذين الرايين أن أولهما يفسى وزنا وأهمية على المتغيرات المادية ، بينما يركز الثانى على المتغيرات البشرية . والواقع أن كلا من الرايين ، منفردا ، مغالى فيه بعض الشيء . فتنمية رأس المال وتطوير أساليب الإنتاج أن لم تصاحبها تنمية للموارد البشرية لاستحداث قيادات إدارية جديدة ، فلن يمكن للدولة أن تسير قدما فى برامج التنمية ، إذ يعوزها العنصر البشرى القادر على الاستغلال الاقتصادى الأمثل للموارد المادية المتاحة . كذلك فإن تنمية القيادات الإدارية أن لم يصاحبها تكوين لرؤوس الأموال وتنمية للموارد والامكانيات الطبيعية ، فإن المتغير البشرى لن يفعل المعجزات، وما نود التركيز عليه هو أن الأهمية النسبية للعنصر البشرى — القيادات الإدارية — بنوق الأهمية النسبية للعنصر المادية . بمعنى أنه مع وجود موارد مادية محدودة ، فإنه يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق تطوير هذه الموارد والامكانيات عن طريق استغلالها أفضل استغلال ممكن . لقد أصبحت حقيقة أن العنصر البشرى هو أعلى المصادر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ونقصد بالعنصر البشرى هنا الطلائع القيادية التى تواجه المشكلات بأسلوب علمى منظم وتعمل على توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف العامة ، ودفع عجلة البناء . ومواجهة التحديات وأخصها معارك الانتاج التى هى المقياس الحقيقى لقوة الدول .

### فلسفة التخطيط الشامل ومسئولية إدارة التنمية :

يمكن القول بصفة عامة أن الدولة الحديثة لها دور فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية يأخذ شكلا أو آخر فى مختلف الأنظمة الاقتصادية ، سواء الأخذ منها بأسلوب الاقتصاد الحر ، أو أسلوب التخطيط ، هادفة من ذلك إلى توجيه التنمية فى كافة مجالاتها نحو تحقيق رفاهية

عادة دور جوهري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما هو الحال في الهند واثونيسيا وباكستان وجمهورية مصر العربية .

وكما سبق ذكره فان التخطيط القومى مسألة ضرورية وحتمية في الاقتصاد الاشتراكى ، فهو بديل عن آليات السوق في الاقتصاد الرأسمالى . ومن خلال التخطيط القومى تتمكن الدولة من مجابهة مشكلات ادارة التنمية السابق الإشارة إليها . واسلوب التخطيط القومى هو اسلوب للتوجيه الشامل والشامل لختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ، بما يكفل تحقيق زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع . والتخطيط القومى هو بمثابة تعبئة للامكانيات والموارد المتاحة للدولة ، سواء كانت موارد مادية او طبيعية او بشرية وتنظيم استغلالها وتوجيهها الى افضل الاستخدامات والاسراع بعمليات التنمية لاحداث تقدم محسوب ومقدر بغية تحقيق هدف منشود ينحصر في رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى في الدولة ، وذلك في اقصر وقت ممكن وباتل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة . وبعبارة أخرى - تعتبر الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بمثابة خط السير الاساسى لتحقيق الاهداف العامة للدولة - ففى مركز تجمع تلدى فيه كافة الاهداف على مستوى كافة المشروعات العامة في الدولة . والخطة العامة تقررها السلطة السياسية العليا في الدولة - كما هو الحال في ج.م.ع . باعتبار أن هذه الخطة تحدد حجم الاهداف المطلوبة على المستوى القومى ، اى اهداف النشاط الاقتصادى في مجموعة خلال فترة زمنية معينة ، وتحدد هذه الاهداف اطار الخطة . ثم تحديد الوسائل التى عن طريقها يمكن تحقيق الاهداف المنشودة . وتترجم هذه

الشعب (١) . وبينما يكون تدخل الدولة في عملية التنمية في الاقتصاد الحر تدخلا غير مباشر عن طريق اصدار القوانين واللوائح والسياسات العامة التى تحدد اطار العام الذى تمارس المشروعات نشاطها في نطاقه ، فضلا عن امداد هذه المشروعات بالتسهيلات التى تمكنها من القيام بدورها في عملية التنمية . الى جانب الرقابة على النشاط الاقتصادى ومعالجة بعض التناقضات والظواهر المعوقة للتنمية كظواهر البطالة والمنافسات المدمرة بين المشروعات ، وعدم التوازن بين الادخار والاستثمار وغيرها ، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمانيا الغربية ، او عن طريق التدخل الإيجابى في بعض الأحيان بتلك وادارة بعض المشروعات الحيوية للدولة : كما هو الحال في فرنسا وبريطانيا وبعض الدول الغربية الأخرى . فان تدخل الدولة يتم بصورة واضحة في اندول الاشتراكية ذات النظام الاقتصادى الموجه . حيث تلزم الدولة بالتخطيط العام لوجه النشاط في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وعلى مستوى الدولة ككل ومن ثم يحل التخطيط القومى محل آليات السوق في دعم وتطوير الاقتصاد القومى . كما هو الحال في الاتحاد السوفيتى الذى نخضع فيه مختلف أجهزة الإنتاج والتسويق والتمويل للملكية العامة . ومن ثم تسيطر الدولة ميطرة كاملة على الاقتصاد القومى . وهناك دول وسط بين هذين النقيضين تتولى شئون التنمية بها على درجات مختلفة من التدخل في الحياة الاقتصادية بهدف تحقيق درجة معينة من النمو الاقتصادى والاجتماعى . وبصفة عامة يمكن القول بأن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية سياسة تتبع بدرجات متفاوتة في الدول النامية التى يكون لها

(١) راجع في هذا الشأن :

- a) A. H. Hanson, Public Enterprise & Economic Developments, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1959.
- b) W. A. Robson, Nationalized Industry & Public Ownership, 2nd ed., George Allen, London, 1960.
- c) United Nations, Report of The United Nations, Seminar on Organization and Administration of Public Enterprises, Geneva, 1966.

يلتزم ظروفنا القائمة . مواردها الاقتصادية محدودة ، وأهدافنا وآمالنا عريضة، ومن الخطورة يمكن أن تهدر هذه الموارد والإمكانات المحدودة. وظروفنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي سادت في أجيال سابقة كان لها أثرها في تخلفنا بعض الوقت عن ركب الحضارة . كما كان لها أثرها على الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة . ومن ثم كان لابد من الإسراع بعملية التنمية لتعويض ما فاتنا في سنوات طويلة وذلك عن طريق إعادة تنظيم بنيان اقتصادنا القومي . وقد تطلب ذلك بالضرورة إجراء تعديل في كثير من الأنظمة والإجراءات والقوانين والمؤسسات القائمة بالمجتمع لتغيير أوضاع اقتصادية واجتماعية بهدف أحداث التطور المنشود . ولقد أكد ميثاقنا الوطني (١) أن العمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية لا يمكن أن يترك لعفوية رأس المال الخاص المستغل ، وأن الحل الاشتراكي القائم على ضرورة سيطرة الشعب على كل أدوات الإنتاج وعلى توجيه فائضها طبقا لخطة محددة ، هو المخرج الوحيد للتقدم الاقتصادي والاجتماعي. وهكذا صدرت القرارات الاشتراكية في أعوام ١٩٦١ ، ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ وضمت إلى القطاع العام الجزء الأكبر من أدوات الإنتاج في مجالات الصناعة والمرافق العامة والتجارة والمجال العقاري ومجال المسال وغيرها . وكان لابد ازاء سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج الهامة من وجود جهاز يتولى مهمة التخطيط على المستوى القومي وإنشاء مؤسسات عامة يعهد إليها بتنفيذ مهام خطة التنمية وإدارة المشروعات المؤممة . وقد تقرر وتقتضى تصفية المؤسسات المتكاملة وهي المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة مصر ومؤسسة النصر ووزعت اختصاصاتها جيعا على المؤسسات النوعية الجديدة التي أنشئت بغرض تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال في نشاطات نوعية محددة ومتابعتها وتقييمها .

الأهداف العامة على مستوى كل قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي في الدولة ، ثم بالتالي على مستوى الوحدات الادارية أو المشروعات المختلفة داخل كل قطاع محطة في أهداف شاملة وبرامج عمل تفصيلية محددة بفترات زمنية معينة ، وتزويد هذه المشروعات بما يلزمها من موارد لتحقيق أهدافها . وفي حدود هذه الأهداف الجزئية المحددة للقطاعات والمشروعات — والتي تعتبر بمثابة مؤشرات للخطة — يكون تحقيقا مقبولا لنجاح القطاع أو المشروع . ومن أمثلها مقدار الاستهلاك وكمية الانتاج وأنواعه وتكاليفه وحجم المبيعات وعائد الاستثمار وغيرها ، تتولى القطاعات والمشروعات اقتراح الخطط التفصيلية الخاصة بكل منها في حدود الأطار العام للخطة الشاملة . وترفع الخطط المقترحة إلى جهاز التخطيط المركزي الذي يتولى دراستها ، والتنسيق فيما بينها ومناقشتها مع الأجهزة المعنية ثم ينتهى إلى وضع إطار متكامل للخطة الشاملة ترفع إلى السلطات العليا في الدولة لاعتمادها . وعلى ذلك فإذا أعيدت الخطة الشاملة إلى المشروعات العامة لتنفيذها كانت على علم بمشكلات الخطة حيث اشتركت في إعدادها واقتراح تفصيلاتها باعتبار أن الخطة الشاملة هي صورة واضحة ومتكاملة ومتناسقة لجزئياتها. معنى ذلك أن أى قرارات تتعلق بالخطة الشاملة تكون نتيجة نوع من المشاركة بين القيادات الادارية المتدرجة على مستوى المشروع ، وعلى مستوى القطاع ، وعلى مستوى الدولة ككل ممثلا في السلطة الادارية والسياسة العليا في الدولة .

وبديهي أن كل دولة لها ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، الأمر الذي يحتم أن يكون أسلوب كل دولة في التخطيط والتنمية مراعيًا لهذه الظروف والملازمات . وهذا ما حدث في جمهوريتنا ، فلقد اخترنا أسلوبا للتخطيط والتنمية

(١) الميثاق الوطني ، ٢١ مايو ١٩٦٢ ، الجمهورية العربية المتحدة ، مملعة الاستعلامات .

التطور الاقتصادي والاجتماعى واحدى ادواته الرئيسية فى ذات الوقت . وهذا يلقي دون شك عبئا كبيرا ومسئولية ضخمة على الجهاز الادارى تقتضى منه أن يكون على مستوى المسؤولية وقادرا على اداء دوره بكفاءة وفاعلية ، وخاصة أن الجهاز الادارى فى الدول النامية بصفة عامة له دور اقتصادى او وظيفة اقتصادية بجانب وظائفه الاجتماعية ، وهى الوظيفة التى يقوم بها القطاع العام فى الدولة ، وان كان حجم هذا القطاع ومن ثم دوره يختلف من دولة نامية الى دولة اخرى وفقا لاعتبارات اجتماعية وسياسية .

ومن المعلوم أن الجهاز الادارى - او جهاز الادارة العامة - هو منفذ السياسة العامة Public Policy التى هى تعبير عن الارادة العامة لأفراد الشعب ، تلك الارادة التى يفسح عنها الشعب بواسطة ممثليه فى الهيئة التشريعية التى تتولى بدورها اصدار القوانين المعبرة عن السياسة العامة . وعلى ذلك فالقوانين الصادرة فى مجالات الصناعة او الزراعة او التعليم او الصحة العامة او غيرها من المجالات هو عمل سياسى . وتتولى الادارة العامة تنفيذ السياسة العامة ، أى ترجمة القوانين التى اصدرتها الهيئة التشريعية الى افعال وتصرفات ووضعها موضع التطبيق من أجل تحقيق اغراض محددة . والواقع أن الصلة وثيقة بين العمل السياسى والعمل الادارى . فالعمل السياسى يعكس تطلعات جماهير الشعب وايضا تطلعات القادة السياسيين فى ضوء المصلحة العليا للدولة ، وتفاعل السلطتين السياسية والادارية يكفل فاعلية تنفيذ خطط التنمية فى مختلف مجالاتها .

لقد أصبح يقينا أنه بغير أداة ادارية متصفة بالكفاءة والفاعلية ، لا يتسنى للدولة تنفيذ سياسات عامة وخطط شاملة للتطوير الاقتصادى والاجتماعى . فكل نهضة شاملة تستلزم أن يسبقها او يلازمها تطوير للجهاز الادارى للدولة

ولقد طرح الميثاق الوطنى معادلته الصعبة التى تبلورت فيها فلسفة التنمية ، وهى كيف يمكن أن نزيد الانتاج وفى نفس الوقت نزيد الاستهلاك فى السلع والخدمات مع استمرار التزايد فى المدخرات من أجل الاستثمارات الجديدة ويبدو من اول وهلة أن عناصر هذه المعادلة متضاربة مع بعضها البعض ، فزيادة الاستهلاك تكون على حساب تكوين المدخرات التى هى اساس تكوين استثمارات جديدة لدفع عجلة الانتاج . على أن الميثاق قد لقي الضوء على المدخل المناسب لحل هذه المعادلة رغم صعوبتها، وفى هذا يشير الى أن التخطيط فى مجتمعنا مطالب بأن يجد حلا لهذه المعادلة التى يمكن فى حلها نجاح العمل الوطنى ماديا واتساعا ، وهذه المعادلة الصعبة ذات الشعب الثلاث الحيوية تتطلب ايجاد تنظيم ذى كفاءة عالية وقدرة تستطيع تعبئة القوى المنتجة ورفع كفاءتها ماديا وفكريا وربطها بعجلة الانتاج . وبديهي أن هذه الفلسفة لقيت مسؤولية كبيرة على عاتق القائمين بإدارة التنمية ، فالادارة مسئولة عن حل المعادلة الصعبة ، ونجاحها فى ذلك هو محك الاختيار والمقياس الحقيقى لقدرتها على النهوض بمسئولياتها فى مجال التطوير الاقتصادى والاجتماعى .

### دور الجهاز الادارى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

فى الدول النامية . يقوم الجهاز الادارى . او جهاز الادارة العامة . بدور رئيسى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الى جانب الدور الذى يقوم به الافراد وععدد من المنظمات والهيئات فى المجتمع . وينطبق هذا الوضع على ج.م.ع حيث للجهاز الادارى دور اساسى فى عملية التنمية . اذ لا جدال ان الجهاز الادارى - بما يشمله من وزارات ومصالح واجهزة قومية تتولى مهام التنسيق او الرقابة على المستوى المركزى وهيئات علمية واجهزة القطاع العام الاقتصادى والادارة المحلية - هو فى خدمة

والارتفاع بكفائته وتعبئته لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وما دام الجهاز الادارى فى الدول النامية على وجه الخصوص هو المسئول عن ادارة التنمية لتحقيق الاهداف العامة المنشودة على المستوى القومى ، فان النهوض بهذه الابعاء يحتاج الى اساليب كثيرة لتطوير واصلاح الجهاز الادارى ، من اهمها تطبيق اسس التنظيم العلمى للأجهزة الادارية ، وازالة العوائق والمشكلات الادارية وتحسين وسائل العمل واجراءاته وظروفه ، واجراء التغييرات المناسبة فى المناهج والاساليب الادارية الى جانب خلق القيادات الثورية المؤمنة بالهدف والقادرة على قيادة التقدم ، وتعبئة الجهود المنتجة ورفع كفاءتها . هذا الى جانب توافر العاملين المحربين الفاعلين على تنفيذ السياسات والبرامج بكفاءة وفاعلية .

### حتمية الإصلاح الادارى :

ان التخطيط فى مجال الإصلاح تخطيط مستمر بطبيعته بما يكفل مواجهة مقتضيات التطور ، والاستمرار التى تفرضها طبيعة المشكلات الادارية . ولهذا وجب ان تكون خطة الإصلاح الادارى خطة عامة مستمرة وشاملة تضم مختلف البرامج الكفيلة برفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة .

والواقع أن العديد من الدول تقوم بمراجعة انظمتها وتنظيماتها الادارية محاولة منها لرفع كفاءة الجهاز الادارى والقضاء على اسباب الشكاوى المتعلقة بتنفيذ القوانين واللوائح والاجراءات والقرارات الادارية نتيجة ما يكتنفها من تعقيدات تظهر البيروقراطية - الجهاز أو النظام الادارى - بمظهر النظام الادارى الفاسد أو مظهر التخلف الادارى ، الامر الذى يؤدى لا محالة الى جمود السياسات العامة وتعسر

تنفيذها ، اذ ما فائدة وجود خطط وسياسات جيدة اذا كان الجهاز الادارى المنفذ لهذه الخطط والسياسات يفتقر الى الكفاءة ويكتنفه الجمود والتعقيد ، والنسك بالاساليب البالية فى الأداء ؟ وفى كلمة ، فان ادارة التنمية يجب ان يصلحها تطوير واصلاح ادارى لمعالجة مختلف المشكلات الادارية فى الجهاز الادارى بما يكفل تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات الادارية .

ويرتكز الإصلاح الادارى على جوانب متعددة اهمها الجوانب التالية التى تعتبر بمثابة مداخل اساسية لرفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة :

١ - تطوير التنظيم الادارى القائم بحيث يقوم هيكل الجهاز الادارى *amponis* على اسس علمية سليمة . كذلك الاهتمام بانظمة العمل بما يكفل حققتها وبسلاطنتها وتنظيم الاتصالات بين الوحدات الادارية وتحديد اختصاصاتها وتبسيط اجراءات العمل .

وفى هذا المجال تجدر الإشارة الى نقطة هامة ، وهى أن بحث تطوير الانظمة الادارية يجب ان يتم فى ضوء مقتضيات التيار الثقافى الذى توجد فيه هذه النظم . ومن ثم لا يمكن التفكير فى اعادة تنظيم الجهاز الادارى لدولة ما بمعزل عن دراسة التيارات الثقافية السائدة فى الدولة والمعتقدات الاساسية والقيم التى تدن بها . فالتقدم الذى يحرزه شعب ما لا يمكن فى النظام او الجهاز الادارى ، وانما فيما يقوم عليه هذا النظام من قوى اخلاقية وفلسفية وروحانية ومعتقدات وقيم . وفى هذا يشير بعض خبراء الادارة العامة فى الولايات المتحدة الاميركية (١) الى حقيقة قوية رائدة هى ان الثقافة الاسلامية من اصلح الاسس للحكم الناجح فى العصر الحديث ، ليس هذا فحسب ، بل انها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التى يمكن ان يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة التى تتميز

(١) تقرير مقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الاداة الحكومية من لوثرجبولك وجيسس بولوك بشأن تنظيم الاداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ، يونيو ١٩٦٢ ص ٤ - ٦ .

كاسلوب يمكن في التوجيه والإشراف ، والقدرة على التخطيط ، وتحليل المواقف واستعراض البدائل واتخاذ القرارات الإدارية لحل المشكلات القائمة . ويرز دور الإدارة كتشاط فكري يقود أوجه النشاط التنفيذية نحو تحقيق أهدافه المشروع . وبرزت العملية الإدارية كششاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ، ومخطط لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يحقق أهدافه ، معتمدا على أسس ومبادئ علمية بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ . وبرزت حقيقة كون العمل الإداري حصيلة اشتراك موقف العمل مع القدرات والمهارات الإدارية للمدير مما يقتضى التركيز على دراسة النموذج القيادي وعلى تحليل المواقف القيادية في ضوء الاتجاهات والجوانب المؤثرة .

والقائد الإداري هو العضو الحيوى باعث الحياة في المشروع والمسئول الأول عن ضمان استقرار المشروع على المدى الطويل واستمرار حياته لتحقيق أهدافه . واتقائد الإداري في ذلك يدفع في المشروع بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبث فيها من عوامل الخلق والمبادأة والتجديد ما يضمن حركيتها وتطورها - ومقابلة التحديات بمختلف جوانبها . ويربط المشروع بالاتجاهات الفكرية والاجتماعية التي تحدد إطار المجتمع الكبير . فضلا عن ذلك فهو مسئول عن تحديد نوع القيم الاجتماعية وأنماط السلوك والفكر داخل المشروع والمحافظة على حيويته . وبدبهى ان هذه كلها مقومات تعتمد على شخصية القائد وقدراته الإدارية . والشخصية الإدارية ينظر اليها ،

بالقيادة الإيجابية الفعالة ومشاركة الشعب في الحكم ونحوى استخدام الثروة الخاصة والعلامة لخير الأمة .

٢ - الاهتمام بالموظفين العاملين ، وبصفة خاصة : رجال الإدارة ، من ناحية وجود أسس سليمة . لاختيارهم واعادتهم وتدريبهم ورفع كفاءتهم الى جانب رفع معنوياتهم وتحفيزهم . وبصفة عامة يجب الاهتمام بتنظيم شئون العاملين في الجهاز الإداري .

٣ - الاهتمام بتطوير الوسائل القانونية والاجرائية التي تحكم سير العمل بالجهاز الإداري ونعنى بها القوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل في الجهاز الإداري ، بحيث تكون هذه الوسائل ملائمة للظروف الواقعية للجهاز الإداري ومتشعبة مع تطور الاقتصادى والاجتماعى .

### فلسفة وأبعاد التنمية الإدارية :

ان المتنوع لتطور مدارس الفكر الإداري - المدرسة التطبيقية ومدرسة السلوك البشرى ومدرسة النظام الاجتماعى والمدرسة الرياضية والمدرسة التجريبية ومدرسة نظرية القرارات - يمكن ان يلاحظ خصائص واتجاهات جديدة استحدثت نتيجة هذا التطور بحيث يجسد فيها الاطار الاساسى للعوامل التي ينظر اليها . باعتبارها مكونات وابعاد الإدارة الحديثة (١) . لقد تطورت الوظيفة الإدارية وبرزت فيها عناصر جديدة تؤدي الى تحقيق أهداف الإدارة . فقد برز اساس المسؤولية الإدارية - وهو اتخاذ القرارات . وظهرت أهمية الجوانب السلوكية في الإدارة . كما ظهرت أهمية المسؤولية الاجتماعية للإدارة . وبرزت المهارة الإدارية

(١) راجع في هذا الشأن :

- a) Theo Halmann, Professional Management, Theory and Practice, Houghton Mifflin Co., Boston, 1962, p. 4 ff.
- b) H. Koontz and O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 3rd ed, 1964, p. 27 ff.
- c) Mary Niles, The Essence of Management, Harper, New York, 1958, p. 17 ff.

باعتبارها عملية ديناميكية مكونة من عدد من العناصر المتفاعلة بعضها مع بعض في حالة متغيرة باستمرار ، وهي عناصر غير ملبوسة اذ هي مظاهر وتفسيرات تلحق بالسلوك الإداري ويكون لها تأثير على النتائج النهائية للمشروع من نجاح او فشل .

ورغم ان نظرية الصفات (١) Traits theory تقرر ان هناك صفات مشتركة بين القادة الإداريين ، فانه لا يمكن الوقوف على الصفات والخصائص التي تجعل من الشخص قائدا ناجحا في جميع الأحوال . اذ لم تهتد الدراسات الإدارية الى وجود نمط متسق من السمات والخصائص القيادية تطبق بصفة عامة . ولذلك فقد تأكدت أهمية نظرية الموقف (٢) Situation Theory في ابراز ظواهر القيادة الإدارية في مواقف معينة ومن ثم تختلف أساليب القيادة من موقف لآخر .

ويؤكد بعض الباحثين الإداريين (٣) ان ابعاد ومكونات الوظيفة القيادية تتغير بتغير الظروف الاقتصادية . فنوع القيادة الصالحة لإدارة المشروع في أوقات الرواج وازدهار الأعمال يختلف عن نوع القيادة اللازمة لإدارة المشروع في أوقات تعرضه لحنة ومواجهته لآزمات معينة .

ويهمنا من مناقشتنا السابقة ان نبرز الجوانب التالية :

١ - أهمية اختيار رجال الإدارة العليا في المشروعات . وهنا تجدر الإشارة الى أن الأعمال في هذا المستوى أعمال إدارية بالدرجة

(١) راجع في هذا الشأن :

- a) Chris Argyris, Executive Leadership, Harper, New York, 1953, pp. 3 — 39.  
b) George Halsey, Supervising People, Harper, New York, 1953, pp. 19 — 23.  
c) Dale Beach, Personnel : The Management of People At Work, Macmillan Co., New York, 1965, p. 439 ff.

(٢) رجع في هذا الشأن :

- a) McFarland, Management Principles and Practices, Macmillan Co., New York, 1953, p. 252 ff.  
b) Gouldner, Studies in Leadership, Harper, New York, 1950, pp. 31 — 35.

(٣) Franklin Moore, Management : Organization and Practice, Harper & Rou, 1964, p. 41

Roy Hendrickson, The Administrative Generalist, Personnel Adm., Vol. 18, Jan. 1955, p. 30.

(٤)

الأولى وليست تخصصية . ولذلك فأساس الاختيار هو توافر القدرات والمهارات الإدارية وليست القدرات التخصصية . وبعبارة أخرى فانه ليس من الضروري أن تتوافر في رجل الإدارة العليا أى مهارات تخصصية . ان المدير في مستوى الإدارة العليا ينظر الى الأمور من وجهة نظر عامة ، وليس من وجهة نظر تخصصية السابقة . ومساعدوه من المتخصصين من المؤكد انهم يعلمون أكثر منه في النواحي التخصصية ، ولكن نجاحه كمدير — وفقا لرأى أحد الباحثين الإداريين (٤) — يعتمد على نسجه سياسة محكمة من الخيوط المنفصلة التي تمثل الخبرات والتخصصات المتاحة للمشروع .

ومن المؤسف حقا ان هناك آراء في الدول النامية الحديثة المهد بالتنظير الإداري تردد أن الإدارة نشاط تخصصي ، ومن ثم يلزم أن يكون على رأس المشروع الفني رجل فني متخصص في مجال أو نشاط المشروع . وهذه الآراء تتناسى في الواقع ان رجل الإدارة العليا في حاجة الى ما هو أهم من التخصص . انه في حاجة الى المهارة والكفاءة الإدارية القادرة على قيادة مختلف التخصصات والنواحي الفنية بالمشروع . اما ان نقيم على رأس المشروع رجلا متخصصا في مجال المشروع دون أن تتوافر لديه القدرات الإدارية ، فاننا بذلك نتفقد كليهما . . المشروع حيث لا قبل للقائم على رأسه بتحمل تبعات الإدارة ، والقائم على رأس المشروع حيث بعدهاه عن تخصصه الأصلي وهو أحوج اليه .

لقد تطورت الإدارة كمهنة Profession

شأنها في ذلك شأن أى من المهن الأخرى (١) ، وبمعنى آخر فلد تطورت الإدارة كنوع من العمل يمارس عن طريق استخدام معلومات ومعارف مرتبة ومصطلحات مشتركة ومعايير ومستويات معينة للاداء ونموذج اخلاقي يضع الصالح العام فوق الصالح الخاص . والحق أن الإدارة لم تكتمل مهنتها بعد وان كانت الدلائل تشير بقوة الى انها في طريقها الى ذلك : ومن هذه الدلائل :

( أ ) النمو السريع للمعلومات والمعارف المنظمة والمرتبة عن العملية الإدارية والاكثار من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة العلمية التي تقوم على مبادئ ومفاهيم علمية تستخدم كأدوات أساسية تحكم المديرين في قراراتهم ، وتصرفاتهم .

(ب) أصبح المديرين يتكلمون نفس اللغة ، ونعنى بذلك وحدة المفاهيم والأسس الإدارية العامة .

(ج) امكن تبادل المهارات الإدارية من مجال لآخر .

( د ) التوسع في انشاء معاهد لإدارة الأعمال تهدف الى التطوير المستمر للمديرين في مواجهة الاحتياجات المعقدة للإدارة العلمية والمهنية .

( هـ ) التوسع في انشاء المنظمات والجمعيات الإدارية .

لقد أصبح يوجد في الدول المتقدمة فئات مرموقة من المديرين المهنيين Professional Managers الذين يحترفون الإدارة . وحتى في الدول النامية التي تسير في طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترسم الخطط وتعد العدة لذلك ، فان أهم مشكلة تواجهها هي المشكلة

(١) راجع في هذا الشأن :

a) Mc Farland, op. cit., p. 12 ff.

b) Mary Niles, Op. Cit., p. 105 ff.

c) Louis Allen, The Management Profession, McGraw-Hill Book Co., New York, 1964, p. 87 ff.

الإدارية ، أى كيف تدبر الدولة عملية التنمية بأقصى كفاءة لتحقيق الأمال المعقودة عليها . ومن ثم فاختيار رجال الإدارة مسألة في غاية الأهمية فنجاح المشروع في تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح اختيار أعضاء الهيئة الإدارية . وهنا تجدر الإشارة الى أهمية تقييم قدرات المرشحين لشغل هذا المستوى الوظيفي العالي . ويشمل ذلك تقييم القدرات ability appraisal وتعنى بها القدرات التنموية والتدريبية والخبرات والمهارات الإدارية والقدرات الذهنية والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف ومواجهة المشاكل الإدارية . كذلك تقييم الشخصية personality appraisal وتعنى بذلك كافة الخصائص والصفات التي تظهر قدرة الشخص على التكامل مع الأفراد واستمالتهم وحفزهم على العمل ، وكذلك الخصائص التي تعكس قدرة الشخص على التكيف والتأقلم adjustment مع الظروف المتغيرة . ومدى تقبله للنقد ، ومدى استقراره العاطفي emotional stability ، وقدرته على القيادة والحكم ، والقدرة على التعبير عن الذات ، وانقدرة على التقدم والترقى . كما أن توازن الشخصية من الأمور الهامة ، فمن خصائص رجل الإدارة انجاح المثبات وقوة الإرادة والعزيمة والتكامل والابجابية في علاقاته وموضوعية تفكيره هذا الى جانب تقييم العوامل الاجتماعية Social appraisal وتعنى بها سلوك الشخص واخلاقياته manners وعلاقاته الاجتماعية وغيرها .

٢ - أهمية تنمية القدرات والمهارات الإدارية للمديرين كمدخل أساسي لانضواء الصبغة المهنية على الإدارة واكساب رجال الإدارة معلومات ومهارات ومعارف وغيرها من الأدوات اللازمة لإدارة المشروع بكفاءة وفعالية . ان التنمية



والادارية تهدف الى تغيير سلوك المديرين وتطوير افكارهم وقدراتهم على التجديد والابتكار ، حتى يصبحوا قادرين على مواجهة مشكلات وتحديات الادارة الحديثة . والتنمية الادارية عملية مستمرة توفر للمدير طوال سنوات عمله كمدير ، وذلك لامداده بصفة مستمرة بالاسلحة اللازمة لمواجهة التحديات والمواقف الحركية ومن ثم لا يمكن الاخذ بالرأى الذى ينادى بأن القدرات الادارية تكتسب فقط من خلال ممارسة العمل الادارى على الطبيعة أى فى مجال الادارة التطبيقية وحدها ، فالادارة وفقا لهذا الرأى هى مجرد تطبيق لوجهات النظر السليم والفهم والادراك والذوق السليم . ويبدى أن هذا الرأى لا يعطى الاهتمام الواجب للتنمية الادارية . فالمعمل الادارى معقد ويتطلب من المدير أن يتسلح بحصيلة من المهارات والمعلومات والاتجاهات المعنية . فالخبرة لا تكفى وحدها لتولى الشخص المركز القيادى ، كما انها تستنفد بالضرورة وقتا طويلا حتى تنتج آثارها ، ومن ثم لابد من ركيزة علمية تد المغير بالأسس والمبادئ العلمية للادارة وهى ركيزة يوغرها برنامج التنمية الادارية . وعلى ذلك فركائز التنمية

الادارية تتمثل فى أسس ومفاهيم ووظائف ومقنن الادارة العلمية ، وهى معلومات تكتسب بالتدريب الى جانب الخبرة المكتسبة من الاحتكاك والتلاهم بواقع جديد وتحصيل خبرات جديدة نافعة والتبادل المستمر للأفكار بين قيادات المشروعات وتوسيع آفاقها بحيث تمتد الى ما يجاوز وظائفها الحالية وتجنب الركود فى الأفكار ، واتاحة الفرصة للمعلقات والفنون الادارية والاتجاهات الجديدة لتلمس وحل المشكلات الادارية . ولما كان أسلوب التنمية الادارية المتبع مائه يجب التركيز على المفاهيم الادارية العامة التى تكتسب رجال الادارة العليا مهارات وقدرات ادارية تمكنهم من معالجة المشكلات الادارية بكفاءة . وتشمل هذه المفاهيم بصفة خاصة الأسلوب العلمى لاتخاذ القرار الادارى Decision-making باعتبار أن المشكلة الادارية هى فى الأصل مشكلة اتخاذ قرار ، والأسلوب العلمى لتحليل الظواهر الادارية

وفى كلمة فائه من الاهمية بمكان استنهاص الكفاءات الادارية ودعمها والاستزادة من عدد القادرين على تحمل اعباء القيادة الادارية . هذا الى جانب ضرورة توفير أسس سليمة للاختيار والتدريب فى اثنى المستويات الوظيفية ، حيث الفرصة متاحة لاكتشاف ملامح القدرات الادارية فى الافراد فى سن مبكرة وبصرف النظر عن اعدادهم الأكاديمى التخصصى ، وتنمية هذه القدرات والمواهب واعدادهم لتحمل تبعات القيادة فى مستقبل حياتها الوظيفية .

٣ - ضرورة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة فى المستويات الادارية . فالمواهب والقدرات الادارية نادرة ، ورجال الادارة الكفاء ليسوا متاحين بالعدد المطلوب . وهذه مشكلة اساسية تواجهها الدولة النامية فى ضوء العملية التخطيطية لاحتياجاتها من رجال الادارة فى المستقبل القريب والبعيد . فالاتجاهات الادارية يجب أن يتم التنبؤ بها مقدما بفترة كافية للمعاونة على اكتشاف واختيار وتنمية المواهب والقدرات الادارية لمقابلة الاحتياجات المخططة . والسبب فى التنبؤ بالاحتياجات الادارية مقدما برقت كاف يرجع الى طول دورة التنمية الادارية . وبمعنى آخر فإن الوقت المطلوب لتطوير المهارات الادارية اصبح طويلا حيث ان مطالب الوظيفة الادارية ذاتها اصبت عديدة ومتعددة ازاء التطور التكنولوجى السريع . وان الاهتمام المتزايد ببرامج التطوير الادارى فى السنوات الحديثة لهو خير

تسجل فيها معلومات مفصلة عن مختلف القيادات الادارية تشمل الاسم والسن وجهة العمل والخبرات ، والتعليم والتدريب ، والتاريخ الوظيفي ، والتاريخ الاداري وكذلك الوقائع الجهرية التي تتمثل في التصرفات والمساهمات التي تفرق بين النجاح والفشل في العمل الاداري، هذا الى جانب تقارير الكفاءة ونية بيانات خاصة عن الشخصية القيادية والقدرات والاهتمامات والاتجاهات والتعاون والولاء وتحمل المسؤولية وغير ذلك من الخصائص الهامة . وتعتبر مثل هذه البطاقات أو القوائم أساسا جوهريا لبرنامج تخطيط القوى العاملة الادارية .

ويرتبط بهذا الاقتراح ضرورة وجود مركزية تتولى تخطيط القوى العاملة في المراتع الادارية على مستوى الجهاز الاداري في مجموعه والتنسيق بين احتياجات مختلف الوحدات والمشروعات من القيادات الادارية بما يكفل الاستخدام الامثل لكفاءات الادارية في اصالح مواقع العمل لها ودعم عمليات الاختيار والتنمية الادارية .

دليل على أن الاعداد السليم للوظائف الادارية عملية صعبة وبطيئة في ذات الوقت . ومن ناحية أخرى فإن التقدير المتزايد لقيمة وأهمية رجال الإدارة الكفاء قد أظهر عدم إمكان الاعتماد بصفة مؤكدة على قنوات الترقية المعتادة في المشروعات لتوفير المواهب والقدرات الادارية المطلوبة . ومن خلال التقدير الدقيق للاحتياجات من المهارات والقدرات الادارية من حيث العدد والنوع وفقا لمتطلبات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك البحث المنظم للقدرات الادارية المتاحة حاليا في الدولة ، يمكن الوقوف على حالة عدم التوازن الناشئة عن الاختلال في التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات الادارية ، ويكون ذلك مدخلا لبرامج التنمية الادارية لتحقيق التوازن المنشود .

ويجب أن يستد البحث المنظم للقدرات الادارية المتاحة الى حصر شامل لكافة القيادات الادارية الموجودة . ويفيد في هذا الشأن اعداد قوائم ادارية Executive Inventories أو بطاقات

## دوافع العمل

من بين الوسائل التي تساعد المدير على حفظ مستويات العاملين والإبقاء على معدل انتاجيتهم وخاصة في أوقات ضغط العمل ١ - إلى : ١ - حين يستدعي ينبغي أن يبين دائما مدى أهميته الحقيقة منذ البداية ٢ - ألا يهوى العاملين بطلب تقارير حالما لم تكن ضرورية فعلا حتى لا تتوقف دافعية العمل ٣ - أن يكون واقعا ، فإذا كان المشروع لا يحتاج الى عجلة فليصرح بذلك ، أن محاولة الضغط على العاملين في كل مشروع دون حاجة حقيقة لذلك يضعهم في أزمات ٤ - أن يضع التعليمات الهامة والمعدة كتابة ٥ - لو نطلب الأمر تأجيل موعد إنجاز مشروع فعليه أن يبين الموعد الجديد قبل حوله بقرر الامكان ، تخفيف المواعيد يضع العاملين على أرض مهترزة ٦ - أن يحدد أهدافا معقولة ويجعل العاملين يحسون بالرضا لاجتازهم هذه الأهداف قبل أن يحدد لهم أهدافا جديدة .

# مشكلات الخدمات الفنية للسلع الاستهلاكية المعمرة في مصر

د. محمد عصام المصري

[ من المبادئ الطبية المقررة ان الصيانة ضرورية للابقاء على صلاحية الآلات والأجهزة وخاصة الدقيقة منها ، فهي تطيل في مصر استخدامهما وتحفظ بكفاءة تشغيلهما ، وان الإهمال في صيانتها يؤدي بالتالى الى فاقد ضخمة في الاقتصاد القومى ، والكتب في هذا المجال يعالج هذا الموضوع الهام في مجال السلع الاستهلاكية المعمرة التى يحتاج اليها كل بيت ، ويعرض الموقف بالنسبة لعمليات صيانتها واصلاحها ، ويكشف عما في هذه العمليات من خلال نتيجة لـمشكلات تقبل من كفاءة استخدامهما ، ويقدم بعض المقترحات التى يرى فيها حلا لهذه المشكلات ] .

نشره سلعة معمرة ينشئ علاقة قد تمتد لعدة سنوات بين المنتج والمشتري الذى يأمل في المعونة الفنية منه أو من الموزع ، وهذه العلاقة تشمل الإصلاح وتوفير قطع الغيار لاستمرار السلع في أداء وظائفها .

ويهدف هذا البحث الى الكشف عن العوامل المؤثرة في انخفاض كفاءة خدمات الإصلاح والصيانة للسلع الاستهلاكية المعمرة في مصر عن طريق استخلاص المشاكل والصعوبات التى تعترض حائزي تلك السلع ، واقتراح الحلول

نقصد بالخدمة الفنية كل نشاط يؤدي الى ازالة شكوى حائز السلع الاستهلاكية المعمرة ويكفل له انتظام المنفعة المرجوة من تلك الأجهزة ،

د. محمد عصام المصري

مدرس ادارة الاعمال  
بالمعهد العالي للتجارة

الجزرية لتقليل تلك المعوقات وسد احتياجات البلاد الحالية والمستقبلية .

وقد اعتمد البحث الميداني على طريقة الاستقصاء بالمقابلة الشخصية مع وحدات الإنتاج والتوزيع العامة والخاصة ، ومع عينة احتمالية — أختيرت على أسس علمية — من حلقى تلك الأجهزة بسوق القاهرة الكبرى .

وينقسم البحث الى قسمين : الاول يعرض اتجاهات حلقى السلع الاستهلاكية المعمرة وموزعيها في كفاءة خدمات اصلاحها وصيانتها ، والقسم الثانى يتناول تقويم كفاءة تلك الخدمات الفنية في مصر .

### اتجاهات حلقى السلع الاستهلاكية المعمرة وموزعيها في كفاءة الخدمات الفنية

اولا — اتجاهات حلقى تلك الأجهزة : وتتلخص فيما يلي :

— أن ظاهرة نقص قطع الغيار تواجه جميع مراكز الخدمة في القطاع العام ، ورغم أن هذه المراكز تابعة لجهات الإنتاج التى تتولى استيراد مستلزماته . وفى القطاع الخاص لم تكن تلك الظاهرة واضحة ، ولم يشك منها العملاء الا بالنسبة لجهاز التليفزيون فقط . ويرجع ذلك لتباعد ذلك القطاع بالمرونة الكافية التى تساعده فى الحصول على مستلزماته بأى سعر وطريقة ، مادام يبدل المشتري بقيمتها .

— أن درجة كفاءة اصلاح المراوح ومكينات الخياطة المنزلية بالقطاع العام والخاص جيدة ولا تواجه صعوبات معينة .

— أن درجة كفاءة اصلاح الراديو فى اغلب وحدات القطاع العام والخاص جيدة ( وان كانت اتجاهات بعض الموزعين ترى أنها سيئة فى هذين القطاعين . ينقسمت مختلفتين تبلغ فى القطاع العام ٤٥ ٪ ثم ترتفع فى الخاص الى ٤٠ ٪ ) .

— أن درجة كفاءة اصلاح الفضالات المنزلية فى القطاع العام حسنة ولا يشوبها الا الاهمال ، أما فى القطاع الخاص فهى اقل كفاءة فضلا عما يتفشى فيها من مرض خطير هو السرقات .

— أن درجة كفاءة اصلاح التلاجات فى القطاع الخاص اعلى منها فى القطاع العام الذى يشكو بعض العملاء من خدماته وما تخلله من أضرار لديهم .

— أن أجهزة التليفزيون هى أكثر الأجهزة المنزلية الكهربائية اختلافا فيما يتعلق بكفاءة الإصلاح حيث ترتفع عدد الآراء التى ترى أنها سيئة وردية ، سواء فى القطاع العام أو الخاص ، الا أن مستوى كفاءة القطاع الخاص افضل من القطاع العام ، حيث تزيد الآراء القائلة بأن الصيانة جيدة فى القطاع الخاص مرة ونصف مرة عن القطاع العام وان كان الاتجاه العام يشير الى ان الصيانة فى القطاع الخاص أرخص منها فى القطاع العام .

وهذه اتجاهات الحائزين فى القاهرة . أما فى المحافظات الأخرى فقد تناول البحث الميداني فى صدها استقصاء آراء الموزعين فى كفاءة الإصلاح والصيانة بمراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص ومشكلاتها .

ثانيا — اتجاهات متاجر القطاع العام وتتلخص فيما يلي :

— عدم وجود مراكز خدمة فنية لأغلب الشركات الصناعية فى المحافظات حيث تقتصر على مركز فى القاهرة ، علما بأن الأعباء التى يتطلبها قيام تلك المراكز يسيرة بالنسبة لامكانيات تلك الشركات .

— قيام عمال الخدمة الفنية بتفسير أعباء الصيانة جزائفا ، واضطرارهم الى المفالة فى مصروفات الصيانة ، خوفا من التعرض للمجازاة عند ظهور عيوب لم توجد فى الاعتبار حين وضع المقاييس .

عجز شركات الإنتاج عن توفير الخدمة المناسبة لعدم التنسيق بين أجهزة الخدمة الفنية وقطاع الانتاج .

— عدم قبول الشركات التوسع في مراكز الخدمة التابعة لها ، لصعوبة توفير قطع الغيار والفنيين من جهة ، وضالة نسب الربح المحققة التي لا تساعد على توفير خدمة فنية جيدة من جهة أخرى .

### ثالثا — اتجاهات متاجر القطاع الخاص :

#### ( ا ) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطاع العام وتتلخص فيما يلي :

— زيادة عدد الموظفين الموجودين في هذه المراكز عن حاجة العمل ، وانقصار البعض منهم الى التخصص والتدريب والكفاءة المناسبة مما يؤدي الى تكرار احضار الجهاز لاصلاح العيب نفسه ، او لظهور عيب جديد بعد فترات وجيزة من الاصلاح السابق .

— عدم انتقاء الفنيين في هذه المراكز ادى الى وجود فئات جشعة تسعى الى زيادة دخلها بالعمل خارج المراكز او بطرق ملتوية وغير مشروعة مثل الحصول على هبات معينة لانتهاء الاصلاح ومراعاة الدقة فيه .

— انتشار ظاهرة سوء معاملة العملاء والانتقال الى الامانة ، حيث تتعرض بعض الاجهزة للسرقة ، واستغلال فترة الضمان لاي جهاز في تحبيله بجميع القطع المطلوب صرفها ، لاستغلالها في اعمال الفنيين الخاصة بالورش الخارجية .

— التأخر في مواعيد التسليم مع تأخرها لفترات طويلة ، وعدم اجراء الاختبار الكافي على الاجهزة للتثبت من سلامة صيانتها او اصلاحها .

— تقصير الرقابة الحازمة على اعمال هذه المراكز ، نظرا لان المشرفين يعملون على ارضاء

مجبوعة من العاملين الذين يشرفون عليهم ، دون الاهتمام بالشكوى التي تصدر من العملاء لى تسادهم مجبوعة العاملين في الترقى الى المراكز الاعلى .

— نقص قطع الغيار في المراكز بصنفة مستمرة ، وفوق ذلك اعتبار شركات الانتاج هذه المراكز مصدر ربح دفعها الى رفع اسعار قطع الغيار ومصرفات الاصلاح التي تحدد عادة بطريقة عسوية .

— الاهمال في وضع أنظمة دقيقة لصرف الخدمات اللازمة لمقابيلات الاصلاح ولسحب التالف من العملاء ثم اعداده او لمراقبة اصلاح الاجهزة وتحديد الشخص الذي قام به ، والتفتيش عليه لحاسبته عند تكرار ظهور الاعطاب .

#### ( ب ) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطاع الخاص وتتلخص فيما يلي :

— المفالة في اسعار الاصلاح بجميع ورش القطاع الخاص التي تطال ذلك بارتفاع اسعار قطع الغيار نتيجة عدم تمكنها من الحصول على تلك القطع بسهولة وعدم تسليها بالسعر الذي يحقق الربح المناسب خاصة وان الورش الخاصة مضطرة الى الشراء من السوق السوداء للوفاء باحتياجاتها .

— اعتبار عدم توافر الفنيين المدربين الامناء من اهم المشاكل التي تواجه المراكز ، وذلك نتيجة لاستدعاء عدد من هؤلاء الفنيين الى الخدمة بالقوات المسلحة ، واتجاه بعضهم الى خارج البلاد ، وعدم انتظابهم في العمل وبمفالة الباقين منهم في الاجور المطلوبة ، لدرجة ان بعضهم يطلب مشاركة اصحاب الورش في الربح دون اى التزام باعبائها .

استيراد بعض شركات الانتاج لمكونات متواضعة الجودة ، مما يعد استنزافا لموارد الدولة سواء من النقد الاجنبي او مخدرات المصالح التي تتبدد في

اصلاح هذه الاجهزة ، ومع ان عمرها الاستهلاكى فى العادة قصير جدا .

— استيراد شركات الانتاج لاجهزة متطورة تحتاج الى خبرة خاصة ( فى مجال صناعة اجهزة التليفزيون ) وامكانيات لا تتوافر لدى المراكز الخاصة مما يضطرها الى الاصلاح فى حدود امكانياتها حيث تكون المحصلة ان العميل هو الذى يتحمل نتائج التجربة والخطا .

#### رابعا — اتجاهات مراكز الخدمة الخاصة :

وهذه المراكز تلخص صعوباتها فيما يلى :

— نقص الخامات ومواد الانتاج المصنعة والاجزاء النامية الصنع تدفع المسؤولين عن تلك المراكز الى الحصول عليها بآلية اسعار ووسيلة ، سواء عن طريق السوق السوداء أو تجار الشنطة ضلحا لاستمرار عجلة العمل وهذا ينتهى الى تحمل المشتري لاعباء ارتفاع اسعار الخدمات الفنية المقدمة اليه ، بالإضافة الى صعوبة حصول هذه المراكز على مستلزماتها عن طريق شركات الانتاج مباشرة ، أو شركات التجارة ، فضلا عن عدم وجود أسس محددة يعتمد عليها فى توزيع تلك المستلزمات التى بلغ الأمر فيها الى أن احتكر توزيعها كلية عدد محدود من الموزعين .

— ظهور انتاج محلى بالسوق من مكونات متواضعة لم تخضع لرتابة الجودة الكافية والتفتيش الفنى الدقيق ، مما أدى الى زيادة الاعباء الملقاة على مراكز الخدمة وتحميلها أكثر من طاقتها ، مما ينجم عنه انخفاض مستوى كفاءة الاصلاح .

— الانتقال الى اجهزة الاصلاح والصيانة وخاصة اجهزة القياس ، مما يؤثر فى كفاءة القيام بأعمال الخدمة المطلوبة بالصورة الواجبة وفى عدم امكان انهاءها فى الموعد المناسب .

— عدم وجود الفنيين المؤهلين والمدربين فى السوق المحلى ، مما يضطر المراكز الى الاعتماد

على العاملين فى شركات الانتاج لبعض الوقت ، ورغم ما يتصف به بعضهم من عيوب خلقية ، كالسرقة ، فضلا عن عدم العناية الكافية فى القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

— عدم اتاحة الفرصة لبام العاملين فى المراكز للاطلاع على ما يحدث من تطورات تقنية ، خاصة انها تعتمد على مكونات وتصميمات مستوردة من الخارج مثل ادخال الترانزستور فى اجهزة « غرى كلب » ١٧ بوصة و « فلبس » ٢٤ بوصة . ولاشك ان هذا النوع من التصميم يحتاج الى التدريب الجيد حتى لا تتعرض اجهزة العملاء للتلغ .

— اعتبار مهنة الاصلاح والصيانة مريحة نظرا للكثيرين وخصوصا فى حالة عدم التعرض لاعباء خاصة بنفقات الابجار والعاملين والضرائب والتأمينات وخلافه — حذر العديد من الأفراد غير المتخصصين للتطفل على تلك المهنة والاساءة الى سمعتها والى كفاءة الاصلاح والصيانة فى القطاع الخاص والى تعريض المشتري لأضرار جسيمة فى الاجهزة واعباء الاصلاح .

— الحاجة الملحة الى الوعى الكافى من الحائزين بأن الاجهزة المنزلية الكهربائية تحتاج الى ترتيب ميزانية خاصة لاجراء الصيانة الوقائية بطريقة منتظمة ، حتى يمكن اصلاح العطب قبل وقوعه أو على الأقل قبل استفحاله ، لأن ذلك يحدث عيوباً ضارة بالاجهزة . كما ان رغبة المشتري فى اصلاح الجهاز بالمنزل وعدم ارساله الى الورش للكشف الجيد عليه باجهزة القياس يتيح الفرصة لعبث غير المتخصصين فيه ، والتسبب فى افساده ، بالإضافة الى أن انخفاض الوعى بطرق الاستخدام السليم للاجهزة يؤثر ولا شك فى كفاءة تلك الاجهزة ويعرضها الى كثرة التلغ .

— صعوبة تدبير الحصص النقدية لشراء سيارات خدمة لتوفير الصيانة من « البابلباب » نظرا لطبيعة تلك الاجهزة الحساسة وما يترتب

## أولا : فيما يتعلق بتدبير احتياجات مراكز الخدمة الفنية من قطع الغيار والأجهزة اللازمة :

يعتقد الباحث أن استمرار اتباع سياسات غير عادلة للتوزيع لمستلزمات يكون السوق في ميسس الحاجة إليها ، انما يؤدي الى حصول ارتباك ومجاملات ، تنعكس في النهاية على مصلحة حائزي السلع الاستهلاكية المعمرة الذين يحصلون على خدمات الإصلاح والصيانة بأسعار عالية في الوقت الذي يبيع فيه لفئة من أصحاب الورش والتجارة فرصة تحقيق أرباح كبيرة دون وجه حق مما يبرز ضرورة وجود تنظيم يقوم بتحديد جميع مسئوليات الجهات القائمة على استيراد مستلزمات الإصلاح والصيانة ( الحصة النقدية لقطاع التجارة ) في إطار يجمع بين الموزعين ، وشركات الاستيراد ، والورش المختصة وتحقيق العدالة في التوزيع .

ونرى ان يكون الإطار العام لذلك التنظيم بالصورة التالية :

( أ ) اجراء حصر لجميع مراكز الخدمة والورش التي تحتاج الى تلك المستلزمات عن طريق الشعب التجارية بالغرفة التجارية .

( ب ) اشترك جميع الورش ومراكز الخدمة المستعملة للصنف في تقدير احتياجاتها ويتم ذلك بعد اعلان يصدر في الصحف قبل بداية العام بثلاثة أشهر على الأقل من قبل مجلس السلع الهندسية ( التابع لمؤسسة التجارة ) .

( ج ) احصاء جميع الاصناف المطلوبة وكمياتها تفصيلا ، وجهة الاستيراد ، وتحديد لها في ضوء الحصة النقدية المقررة والتي يتم توزيعها وفق الاهمية النسبية لطلبات مراكز الخدمة ، مما يحقق عدم استيراد أي مستلزمات الا اذا كانت هناك حاجة ملحة لها ، وبالمواصفات المطلوبة فعلا للسوق ، وبعد مراجعة من مندوبي شركات الإنتاج وممثلي الغرف التجارية وشركات التجارة .

على اساءة عمليات تحميلها ونقلها من انفساد لها . واحداث تلفيات ، وخاصة بالنسبة لأجهزة التليفزيون حيث تقضى عمليات ادارة المرور المركزية بعدم استعمال سيارات الأجرة في نقلها ، مما يعرض المشتري لمبالغت سلقى تلك السيارات في اسعار النقل او الاضرار الى استخدام وسائل النقل البطيء مثل « التريسيكل » وما ينجم عنه من اضرار بالجهاز .

## تقويم كفاءة الخدمة الفنية للأجهزة المنزلية الكهربائية في مصر

ويمكن من تحليلنا السابق أن نصل الى النتائج التالية :

١ - أن جميع مفردات البحث في حاجة ملحة الى مستلزمات الإصلاح والصيانة من قطع غيار أو أجهزة ومعدات ، في الوقت الذي تجد فيه المستلزمات المستوردة عن طريق شركات القطاع العام ، كثيرا ما تكون غير مطلوبة للسوق ، بالإضافة الى أنه يتبع في توزيعها سياسات غير عادلة .

٢ - انخفاض مستوى كفاءة العاملين واساءة معاملتهم للجواهر ، والإهمال ، وعدم المبالاة ، والمخالة ، في اسعار الإصلاح مع اختفاء جميع أشكال الرقابة الحازمة .

٣ - شيوع مسئوليات عمليات الصيانة والإصلاح بين القطاعين العام والخاص نتيجة لعدم تحديد الاختصاصات ومدى الكفاءة النسبية لكل من مراكز الخدمة الفنية والعاملين فيها مما يبرز الحاجة الى ضرورة اعادة النظر في تنظيم هذه العمليات وبخاصة بعد أن وضحت جيدا أهميتها مما نجم عن هذا الشيوع من حدوث أخطاء أثرت على المصلحة العامة للبلاد .

ويقتضى الأمر تحليل كل من هذه النتائج على النحو التالي ، قضاء على الثغرات التي ظهرت ، وارتقاء بمستوى كفاءة خدمة الإصلاح والصيانة للأجهزة المنزلية الكهربائية في مصر .

مضافا اليها نسبة ١٠٪ منها لشركة الاستيراد و ٢٥٪ من الاجبالي لتاجر الجملة المستورد ، و ٢٠٪ لتجار التجزئة من ذلك الاجبالي .

وهنا ينبغي التأكيد على تجار الجملة — في صدد توزيع هذه المستزمات — بامسك دفاتر وفواتير خاصة ببببعت هذه السلع ، ومراعاة توزيعها طبقا للأسس المقررة مع خضوعها لاحكام التفقيش من وزارة التموين للتأكد من جدية التنفيذ وسلامته ، كما يتعين كذلك وضع شروط محددة لهؤلاء التجار فيما يتعلق برأس المال وحجم المعاملات والسمة لمنع محاولات التسلل للدخول في ذلك النشاط .

ويمكن في حالة نجاح هذا النظام على المدى الطويل وقف الحصص النقدية المخصصة للتجارة في مستزمات الصيانة والاعتماد على استيراد التجار بطرق الطريقة من خلال شركات التجارة . ونعتقد أن هذا الأسلوب سيبفتح الفرصة للتخلص من تجار الشنطة واحكام الرقابة على توزيع هذه المستزمات بأسعار معقولة لمرار الخدمة .

كما نرى اتباع نفس الأسلوب السابق بالنسبة لتقدير احتياجات المراكز الموجودة حاليا ومستقبلا من الأجهزة والأدوات اللازمة ، ثم يجرى استيرادها بنفس الاجراءات والخطوات المشار اليها في وضع قيود خاصة بالمعاينة للتأكد من تلك الأجهزة المستخدمة ، ومن انقضاء مدة معينة على صدور ترخيص انشاء المركز الذي يجب أن يكون معتداً من شركات الانتاج وهكذا .

**ثانياً : فيما يتعلق بانخفاض مستوى كفاءة العاملين الفنية ، واساءة معاملة الجماهير ، والاهمال وعدم المبالاة ، واخفاء الرقابة الحازمة .**

وفي هذا الصدد نرى من الضروري ايجاد الصانع ( الفني المرخص ) — وعلى وجه الخصوص للتلاجات والفسالات وأجهزة التلفزيون — عن طريق عدد من الضوابط التي بمقتضاها لا يسمح بتسليم الأفراد غير الكفاء الى المهن

٠ ( د ) قيام جهة واحدة بالتوزيع على مراكز الخدمة يكون لها من الفروع ما يمكنها من توصيل هذه المستزمات الى جميع تلك المراكز في جميع انحاء القطر .

( هـ ) تشكيل لجان لتوزيع المستزمات على حسب احتياجات المحافظات ( وتشكل هذه اللجان من ممثلي اصحاب مراكز الخدمة ومصلحة الرقابة الصناعية والتموين ، وشركات الانتاج ) على أن توزع الحصص المخصصة لكل محافظة على مراكز الخدمة داخلها — طبقا لعدد من الأسس — بواسطة تاجر جملة رئيسي ، مشهود له في المحافظة بحسن السمعة وقوة المركز المالي ليقوم بتوزيع الحصص على المراكز الفنية التي يمكن تقسيم اصحابها الى أربع فئات حسب مدة مزاوله نشاط الخدمة ، ورأس المال المقيد في السجل التجاري ، وعدد العمال والفنيين المؤمن عليهم بالتأمينات الاجتماعية ، وحجم النشاط المعتمد من الضرائب والمسدد عنه الضرائب ومساحة المركز ، وإيجاره وموقعه ، وسمعة صاحبه ، ومن مجموع الدرجات التي يحصل عليها كل صاحب مركز خدمة فنية داخل المحافظة ، يكون تحديد موقعه بين الفئات الأربع .

( و ) السماح لتجار الجملة — تمثيلاً مع سياسة الانفتاح الاقتصادي — بالتعاقد مع الشركات المختصة بالاستيراد ، على أن يقوموا بتشكيل مفردات تلعب الفيلار من البلاد المنتجة لتلك السلع والمسوح بالاستيراد منها على أن يكون ذلك في حدود حصص نقدية لكل منهم وأن يتم الاستيراد بواسطة إحدى شركات التجارة الخارجية التي تحدد لهذا الغرض ، وذلك لاتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أكبر قدر ممكن من المستزمات غير المتوافرة في السوق مع شدة الحاجة اليها ، وذلك كله بعد أن يقوم الواحد منهم بتعبير حصص النقد اللازمة لطلباته ، بمعرفته ، من السوق الموازية للنقد ، وتحويلها لشركة التجارة لانها عملية الاستيراد ، ثم تحدد أسعار هذه المستزمات على أساس فواتير الشراء



فيه شركات الانتاج والغرف التجارية والمشتري النهائي بزيادة سعر الوحدة عدة قروش .

ونعتقد ان هذا يؤدي الى توافر العدد الكافي من الفنيين المرخصين ، وتنمية الوعي بين جميع العاملين الفنيين والاداريين والكتائبيين بمراكز خدمة القطاعين الخاص والعام ويضعهم أمام مسؤولياتهم ، ويوضح لهم مدى اهمية العمل المنوط بهم واثرة في الاقتصاد القومي ، ويحفزهم ولا شك على النهوض بمهام الخدمة الفنية بما يحقق رجاء حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة .

هذا بالإضافة الى وضع نظم رقابة حازمة بالنسبة لصيانة السلع الالكترونية والتلاجلت الكهربائية على وجه الخصوص تقوم بها أجهزة للتفتيش والمراقبة العامة تكون تابعة لمؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية أو للهيئة العامة للمواصفات القياسية ، ابتغاء التثبت من توافر الفنيين المرخصين في مراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص حيث يكون واجبا في حالة عدم توافرهم توقيع جزاءات رادعة بما في ذلك اغلاق المركز وتوجيه تهمة القش الصناعي تنفيذا للمادة ١٦ من القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ ، وما الى ذلك مما يستلزم ضرورة اتصال الادارة بأجهزة الخدمة الفنية المرتبطة بالجمهور ، واجراء عمليات متابعة وتقويم مستمرة للجهود التي تبذل من اجل الوفاء بهذه الخدمات ، ودراسة شكاوى العملاء لمنع تكرارها مع مراعاة التطبيق الحازم لمبدأ الثواب والعقاب لمنع اى اهمال او تقصير في حق الجماهير ، مع تشديد الرقابة على عمليات التسليم للأجهزة الى العملاء . وتخطيط الدورات المستندية بما يحقق متابعة تلك الأجهزة من تاريخ الفحص المبني لها حتى تمام تسليمها اليهم .

ولا شك ان نجاح مراكز الخدمة في القطاع العام والخاص هو محصلة معادلة يتناول احد طرفيها في توفير خدمة مرضية لحائزى الأجهزة ويتمثل طرفها الآخر في وجود رئيس فنى حازم لديه القدرة والسلطة على اتخاذ القرارات ، ومجموعة افراد فنيين اكفاء ، وتوافر قطع الغيار

المرتبطة بالخدمات الفنية للأجهزة المنزلية الكهربائية ، مع التثبت من الكفاءة الفنية لكل من يتمتع خدمة الإصلاح في مراكز القطاع الخاص ، او يتقدم للعمل فيها مستقبلا ، وتحدد هذه الضوابط فيما يلي :

( ا ) اجادة القراءة والكتابة .

(ب) وجود خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال المهنة التي يرغب التخصص فيها .

( ج ) قضاء مدة عام بمركز تدريب مهني ، تابع لاحدى شركات الانتاج أو بوزارة الصناعة أو المدارس المعتمدة منها ، حيث يدرس الناحية النظرية والعملية للمهنة ومقوماتها . على ان يكون تقويم التدريب بعد نهاية الدورة في ضوء المهارة التي اكتسبها بالنسبة لتلك المهنة مقدرة بدرجة جيد جدا على الأقل ، مع توافر شرط حسن السير والسلوك أثناء ذلك .

( د ) اجتياز اختبارات فنية في مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بالاشتراك مع شركات الانتاج ، قبل ان يمنح العامل ترخيصا يسمح له بمزاولة المهنة .

( هـ ) قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بأجراء دورات تدريبية سنوية أو كل عدة سنوات لمراجعة مهارة هؤلاء العاملين ، وتدريبهم على التطورات الحديثة في الصناعة لمسيرتها . وحينئذ يمكن — عند عدم النجاح في هذه الدورة التدريبية — ان يسحب من هؤلاء العاملين الترخيص أو لا يجدد لهم لحين اجتياز دورة تدريبية أخرى مماثلة بنجاح ، على ان يراعى منح لقب معين بعد كل تدريب ، مثل فنى ( ا ) ، ( ب ) ، ( ج ) .

ولا تخفى الحاجة الملحة الى مثل هذا الأسلوب التدريبي لما له من آثار ايجابية في مجال الصناعات الالكترونية على وجه الخصوص .

ولتحقيق هذا التدريب بكفاءة ينبغى ان تساهم

على الموافقة الصادرة من أجهزة الإدارة المحلية بأن المكان مسموح به ومستوفى للشروط الصحية لأن الأمر أبعد من ذلك بكثير ، مما ينبغي معه أعداد المركز بالأجهزة العلمية السليمة ، وتوافر مكافآته المالية والعنصر البشرى الفنى المدرب على نحو يمكنه من الخدمة الفنية على خير وجه .

٣ - تحديد شروط الترخيص الفنى المناسبة لكل نوع من الأجهزة المنزلية الكهربائية دون مغالاة أو إجحاف يقترب عليه انكماش فى عدد هذه المراكز - وخاصة فى الأقاليم حيث أن بعض السلع الاستهلاكية المعبرة ( مثل ماكينة الخياطة المنزلية ) لا تحتاج الى توافر جميع تلك الاشتراطات الفنية لإنشاء مراكز لخدمتها ، بينما توافر هذه الاشتراطات بالغ الضرورة فى مجال خدمة بعضها الآخر ( مثل أجهزة التليفزيون ) لحماية تلك الأجهزة من استغلال مراكز الخدمة المتسللة الى هذا النشاط الحيوى والتى يثبت عدم كفايتها .

٤ - توفير مراكز الخدمة الفنية المرخصة - خاصة وعامة - بالمعد الكافى فى مختلف أنحاء مصر لتقديم الخدمة المناسبة لحافزى تلك السلع محل البحث ، فى إطار الامكانات الحالية والمستقبلية للقطاع العام والخاص وذلك على النحو التالى .

( ١ ) تعملون شركات انتاج مع مراكز الخدمة الخاصة على مستوى المدن ( عواصم المحافظات والمراكز ) فى عدد من السلع محل البحث مثل أجهزة الراديو والفضالات والمراوح الكهربائية ومكينات الخياطة المنزلية . ويعتمد هذا الاقتراح على عدة ملاحظات وهى :

- أن أغلب شركات انتاج تلك السلع لا تقدم ضمانا للبشرى النهائى كما أنها تقتصر خدمتها على المصنع فقط . لها الشركات التى أنشأت مراكز خدمة فنية فلها اكتفت بإنشاء مركزين ببيئتى القاهرة والإسكندرية .

- أنه يوجد فى بعض المحافظات عدد من مراكز

الأجهزة اللازمة للقياس والاختبار ، وتحقيق رقابة جسيده على تلك الأجهزة ، ووجود نظام مرتبكت ومكافآت مجزية للماملين ، ورقابة صانقة عليهم ، ووجود تنافس بين القطاعين العام والخاص ، وحرية استيراد المستلزمات للقطاع الخاص عن طريق شركات التجارة .

### ثالثا : فيما يتعلق بمبادئ التنظيم المقترح للخدمة الفنية للسلع الاستهلاكية المعبرة :

يهدف التنظيم المقترح الى ايجاد أجهزة الخدمة الفنية الملائمة للوفاء بمطاب حافزى تلك السلع فى المعونة الفنية الجيدة ، سواء من المنتج أو الموزع ، والتى تشمل الإصلاح وتوفير قطع الغيار لاستمرار تلك السلع فى أداء وظائفها .

ويحاول الباحث - بمقترحاته الخاصة بهذا التنظيم - التغلب على مشكلات الإصلاح التى أثارها الحائزون والموزعون بالقاهرة والأقاليم فى إطار الامكانات المتوافرة ، حاليا ومستقبلا ، لوحداث انتاج جميع تلك الأجهزة وذلك على الوجه التالى .

١ - استعداد التشريعات التى تنظم الشروط الفنية اللازم توافرها فى مراكز الخدمة الفنية من وجهة نظر مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والإلكترونية ، بحيث لا يجوز انشاؤها إلا بعد الحصول على ترخيص من هذه المؤسسة بناء على استيفاء المركز لجميع الشروط الخاصة بتوافر أجهزة ومعدات الكشف والقياس والفنيين ورأس المال ووسائل التخزين والنقل ، مع إمساك السجلات اللازمة لمتابعة النشاط والتحقيق من شكوى العملاء .

٢ - اعطاء تلك المؤسسة أو وزارة الصناعة الحق فى إجراء التفتيش الدورى على هذه المراكز للتحقق من استمرار تنفيذ شروط الترخيص ، مما يعنى عدم الاكتفاء بمجرد الحصول على سجل تجارى من مصلحة التسجيل والرقابة التجارية ( وزارة التموين والتجارة الداخلية ) أو الحصول

الخدمة الفنية الخاصة التى يمكن الاعتماد عليها فى أداء هذه الخدمة .

— أن اصلاح تلك الأجهزة وصيقلتها يحتلجان الى خبرة فنية يسهل التدريب عليها بعدد من الأدوات والمعدات البسيطة .

وامتدادا لمسئولية شركات الإنتاج عن ضمان توافر الخدمة الفنية المناسبة لانتاجها ، فلما نرى تحقيق التعاون بينها وبين الموزع ومركز الخدمة على الصورة التالية :

— قيام شركات الإنتاج باختيار عدد من مراكز الخدمة الجيدة ( المرخصة ) على مستوى المدن وتحديد نطاق المنطقة التى يخدمها كل منها .

— اشتراط شركات الانتاج على موزعيها بالقطاعين العام والخاص ، للقيام بالتمتعده مع هذه المراكز لأداء الخدمة الفنية ، خلال فترة الضمان ، نظير تقاضيها مصروفات الاصلاح من موزعى القطاعين .

— اتمام محاسبة شهرية بين الموزع وشركة الانتاج على أساس فئة محددة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان .

وهنا نرى ضرورة أن يوجد لكل شركة من شركات الإنتاج مركز خدمة رئيسى فى موقع مناسب بالقاهرة على الأقل ليتولى اجراء اصلاح الحالات الصعبة التى لم تنجح فيها مراكز الخدمة الخاصة ، وليقوم بتحديد حصص الأجزاء نالة الصنع ، ومستلزمات الصيانة ، وتوزيعها على تلك المراكز .

(ب) يحتاج توفير الخدمة الفنية لعدد من السلع الاستهلاكية المعمرة الأخرى الى مهارة فنية خاصة والآت حديثة وخطوط اختبار بعد الاصلاح تتطلب اعباء باهظة ، مما يقتضينا دراسة موقف أهم تلك السلع ومنها الآتى :

— **الثلاجات الكهربائية** : حيث تبين من البحث الميدانى أن شركة انتاج الثلاجة « ايدىال » تتبعها مراكز خدمة فنية فى القاهرة والإسكندرية

والمصورة والامصر واسوان ، وإن هذه المراكز محملة بأعباء كبيرة تعد سببا فى طول مدة الاصلاح ، وانخفاض مستوى نوعيته ، أما شركة انتاج الثلاجة « كليفتور » فانهما تقتصر على الاصلاح بالمصنع الذى يؤدى بالنقل الى تركيز توزيعها على مدينة القاهرة .

ولهذا نرى ضرورة بدء شركتى انتاج الثلاجات الكهربائية بالتوسع فى انشاء مراكز الخدمة الفنية التابعة لها ، بما يحقق إيجاد مركزى خدمة تابعين لشركة « ايدىال » فى طنطا والمنيا . مع تشجيع الشركة لموزعيها المعتمدين على القيام بانشاء مراكز تحت اشرافهم ، شريطة أن يقوم كل منها بالعمل فى محيط منطقة توزيعه ، وقد تقدم بعضهم بهذا الاقتراح الى الشركة إلا أنها رفضته . الأمر الذى يبرز حاجة السوق فعلا الى سرعة قيام هؤلاء الموزعين بانشاء تلك المراكز طبقا للشروط التى تحددها شركة الإنتاج ، وإلى اتمام التعامل حسب الاسعار بالشروط التى تفرضها حماية للمشتري .

ونظرا لأن حجم انتاج الثلاجة « كليفتور » لا يمثل أكثر من ١٠٪ من اجمالى الانتاج المحلى ، فلما نرى قيام شركة « ايدىال » ومراكز الخدمة المعتمدة منها بأجراء أعمال الاصلاح والصيانة لتلك الثلاجة على أن تقوم الشركة المذكورة بتوفير قطع الغيار لتلك المراكز الفنية ، ومحاسبتها على فئات تسعيرة موحدة لكل ثلاجة يتم اصلاحها خلال فترة الضمان .

— **لجهاز التلفزيون** : حيث يحتاج توفير الخدمات الفنية لتلك الأجهزة الى تنظيم خاص ، وذلك لضخامة عدد الأجهزة المتوافرة بالسوق ، والتى تقدرها شركة النصر للتلفزيون والالكترونات بعدد ٩٠٠ ألف جهاز تخفض القاهرة وحدها بعدد ٦٠٠ ألف جهاز ثم تليها الإسكندرية فطنطا فالقرايىق مديرية التحرير فبائى المحفظات ، كما أن تلك هذه الكمية على الأقل تجاوز تشغيله مدة عشر سنوات وهى المدة التى يبدأ بعدها ضعف أجزاء الجهاز واحتياجها الى الصيانة

لتقديم بالمهام الخاصة به خلال فترة الضمان وما بعدها .

٣ - قيام كل المراكز الفنية السابقة بأعمال الإصلاح والصيانة لجميع ماركات ونماذج التلفزيون في إطار المنطقة المحددة لكل منها .

٤ - قيام شركات الانتاج بتحديد فئات المحاسبة مع الموزعين بالنسبة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان حتى يتسنى قيامهم باخطارها - في بيان شهري - بتفاصيل حالات الإصلاح التي تمت ، مع توضيح اسم العميل وعنوانه ، وتاريخ الإصلاح ، وتكاليفه ومكوناته .

٥ - مساعدة جميع مراكز الخدمة الخاصة على استكمال الاشتراطات المحددة بالتشريعات لانشاء مراكز خدمة فنية في المناطق التي تنفقر اليها .

هذا ويرى الباحث - نظرا لضخامة اجهزة الخدمة الفنية العاملة في مجال التلفزيون - اتباع أحد أسلوبين لمواجهة هذا الموقف :

**الأسلوب الأول :** فصل جميع مراكز الخدمة عن شركات الانتاج ، وادماجها جميعا في جهاز واحد مستقل يتبع مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والإلكترونية ، ويكون هدفه الرئيسي الفراغ لاداء جميع الخدمات الفنية لاجهزة التلفزيون البيعية مباشرة للمشتري النهائي عن طريق شركات الانتاج او عن طريق جميع فروع متاجر القطاع العام بالإضافة الى اضطلاعهم باستيراد وتوفير جميع مستلزمات أعمال الإصلاح والصيانة على ان يمول هذا الجهاز من فائض أرباح الشركات المنتجة للتلفزيون حسب حجم انتاجها ومن عائد الخدمة الفنية المذكورة ، ومن فروق اسعار الاستيراد والبيع المحلي لمستلزمات الصيانة .

ويكفي لبيان أهمية الدور الذي يمكن لهذا الجهاز ان يقوم به في هذا المجال ان نعرف ان عائد صيانة

والتفجير ، مما يزيد العبء الملقى على اجهزة الخدمة الفنية للتلفزيون ، بالإضافة للصعوبات التي تواجه هذه المراكز في توفير الفنيين المدربين حيث تبلغ نسبة النقص فيهم حوالي ٧٠٪ من احتياجاتها طبقا لبيانات الشركة، المشار اليها .

وقد بلغ عدد المراكز الموجودة في القاهرة ٩ مراكز خدمة عامة ، وفي الاسكندرية اثنان فقط ، وتتوقف عند هذا الحد خدمة جميع شركات انتاج التلفزيون عدا شركة واحدة يوجد لها فرع واحد في عاصمة كل محافظة .

وبالتعمق في هذا التحليل نكتشف ان نصيب كل مركز خدمة في القاهرة هو ١٥٠ جهازا يوميا على الأقل باعتبار ان ٥٠٪ من حثريها يترددون مرة واحدة في العام على تلك المراكز التي يستحيل على اى منها ، ولا شك ، استيعاب ذلك العدد الضخم ، باعتبار ان متوسط عدد حالات الصيانة اليومية في اكبرها هو ٧٥ جهازا .

وفي ضوء كل ما سبق خرج الباحث بنتيجة هي ان مراكز الخدمة الفنية العاملة الحالية والمستقبلية ستظل عاجزة عن الوفاء بحاجات السوق المتزايدة لها . ولذا فمن الضروري اسهام القطاع الخاص بدور مهم لتحمل مسؤولياته في ذلك المجال الفني الذي نحن بصددده والذي يمكن تحقيقه باتباع الآتى :

١ - قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والإلكترونية بحصر شامل لجميع مراكز خدمة التلفزيون في مصر ، وتشكيل لجان معاينة لهذه المراكز للتأكد من توافر جميع الاشتراطات الفنية المقررة لها قاتونا ، ثم اعداد دليل جغرافي بها يحصل عليه كل من الموزع والمشتري عند شراء الاجهزة .

٢ - اشتراط ان تكون لدى كل موزع ورشة فنية معتمدة تتناسب طاقاتها التشغيلية مع الكميات المسئول عن توزيعها او ان يتعاقد مع احد مراكز الخدمة الفنية في نطاق منطقة توزيعه

تلك الأجهزة في مراكز الخدمة التابعة لوزارة الصناعة في عام ١٩٧٣/٧١ كان ١٦٠٠.٠٠٠ ج

وفي مقدور مؤسسة الصناعات الهندسية دفع هذا الجهاز الى النهوض بمسئوليته على خير وجه اذا راعت الدقة واستيفاء جميع الشروط اللازمة لمنح تراخيص انشاء المراكز الفنية وتراخيص العاملين في مهنة صيانة اجهزة التلفزيون .

مراكز الخدمة الفنية ، على ان تعتمد هذه الرقابة على التقدير الرشيد للأهداف ومتابعتها لكل المراكز واطرار نظم التكاليف الحديثة لقياس كفاءتها ودورها في الارتباط المباشر لحائزي تلك الأجهزة ، والتعرف على مصادر شكواهم واتخاذ القرارات العاجلة لمعالجتها ، بحيث تكون الإدارة وجبجبع العاملين في تلك المراكز مسؤولين عن جميع شكوى جماهير المتنعمين بهذه الخدمات .

الاسلوب الثاني : نرى البدء في تجربة إلغاء مراكز الخدمة العامة على مستوى إحدى المحافظات ، ولتمكين محافظة الاسكندرية مع الاستمرار في ذلك لمدة عام على الأقل ، والاعتماد على مراكز الخدمة الفنية الخاصة ، والتفتيش الدقيق عليها ، للتأكد من سلامتها - وقيامها بالخدمة بالصورة المرضية للمنتفع بها ، مع ارتباط مشروع متاجر القطاع العام بعدد من مراكز القطاع الخاص ، فإذا نجحت هذه التجربة تدرجنا بها من محافظة الى أخرى بحيث تقتصر مراكز الخدمة العامة ، في النهاية ، على المناطق التي تنقصها المراكز الخاصة الجيدة ، ذات السمعة الطيبة ، والمنظمة مقتصريا . وبهذا نكون قد زفغنا عن كاهل القطاع العام إدارة المشروعات الصغيرة التي تحتاج الى ارتباط وثيق بين صاحب المشروع ، والعاملين بالمركز والمتنعمين بالخدمة على نحو يحقق رضاءهم جميعا .

على اننا نؤمن بأن من شأن هذا الاقتراح ان يحقق لمراكز خدمة القطاع العام التخلص من الصعوبات التي واجهتها نتيجة ارتباطها بشركات الانتاج والتي كان اهمها اخذ تلك الشركات موقفا جاثبيا من نشاط الخدمات الفنية وعدم اعطائها الاهتمام الكافي في تدبير الوسائل المادية والبشرية للقيام بمهامها ، فضلا عن عدم توفيرها للمعايير العادلة ، بالنسبة للعاملين فيها على نحو يربط الحوافز المادية بالاداء الحقيقي بحيث يلقى من يقدم خلاصة فكره ومهارته - في خدمة العملاء - من المكافأة المجزية ما يشجعه على المضى في سبيله ليكون نبراسا وقوة لغيره والعكس بالعكس .

ومن الضروري أيضا توفير اساليب الرقابة الحازمة التي تفتقر اليها شركات الانتاج في غالبية



\* وزارة الصناعة ، الهيكل السلمي للانتاج الصناعي عن السنوات ١٩٧٢/٦٨ ( مكتب وزير الصناعة ، اغسطس ١٩٧٣ ) ، ص ٢٩ ( قطاع عام ) .

# مقومات النجاح في قياس الكفاية الإنتاجية

(أحمد محمد عبد الرحمن المصري)

تعتبر الكفاية الإنتاجية الأساس الحيوي لتحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية . فهي القوة الدافعة لزيادة الإنتاج ، ورفع مستوى من حيث الجودة والنوع ، وتنظيم الخدمة اللازمة بأحسن الطرق واتسبها .

وللوصول إلى الحكم السليم عن الكفاية الإنتاجية ، يجب اتباع أساليب القياس المستبر لكل من الأداء والوقت والتكلفة ، ووضع المستويات القياسية التي تعتبر الأساس في إجراء مقارنة مستمرة بين ما يفترض تحقيقه ، وما يمكن إنجازه ، في ظل الظروف المتاحة وتحت التخفيضات القياسية ، ويتناول الكتاب في هذا المجال الترميزات الأساسية للنجاح في قياس الكفاية الإنتاجية .

متعلقة بعنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية مثل العمل ، بل هي توافق بين ركائز ثلاث هي الأداء السليم ، والوقت الملائم ، والتكلفة المناسبة . فعندما يتحقق الأداء السليم من مختلف العناصر المنتجة ، مثل القوى البشرية ، والقوى الميكانيكية ، والآلية ، والمواد الأولية المستخدمة فيجب أن يكون هذا الأداء السليم قد تم في الوقت الملائم الذي يطلب فيه ، ويشبع فيه حاجات المستهلكين . وإذا أمكن أن يتحقق الأداء السليم في الوقت الملائم ، فلا قيمة اقتصادية له ، إلا إذا كان بالتكلفة المناسبة التي لا تزيد على الحد

## مفهوم الكفاية الإنتاجية :

الكفاية الإنتاجية ليست مجرد نسبة بين مخفزين ، هما المخرجات والمدخلات ، وليست

أحمد محمد عبد الرحمن المصري

مدير إدارة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

المناسب للحصول على الربح . فالكفاية الانتاجية هي — وحدها — التي تخلق هذا التوافق المنطقي بين الاداء والوقت والتكلفة .

### كيفية قياس الكفاية الانتاجية :

ليس قياس الكفاية الانتاجية بالأمر الصعب ، اذ توجد وسائل واساليب عديدة يمكن بواسطتها الحكم على نوع ومستوى الكفاية الانتاجية .

فالدراسة العلمية الدقيقة لجميع العناصر المنتجة المتاحة للمنشأة الصناعية ، أو المنشأة الخشبية ، تمكنا من الالمام التام بكل ما يتعلق بهذه العناصر المنتجة ، وكيفية استخدامها ، وما تحققه لنا من اداء . وبالمثل فان دراسة هذه العناصر المنتجة أثناء اداؤها للعملية الانتاجية في مكان العمل ، تعطينا الكثير من الحقائق عن امكانياتنا وطاقاتنا ، والجهود المبذولة فيها ، منذ ابتدائها وحتى نهايتها في سلعة أو خدمة . واذا لمكن تسجيل وتدوين هذا التدفق المستمر من البيانات ، لممكن فحصها وتحليلها وتقييمها وتحديد المستويات المثلى أو القياسية التي يمكن اعتبارها الوضع الأمثل ، أو الاداء الأمثل في ظل الظروف والامكانيات المتاحة .

ومثل هذه المستويات القياسية هي التي تمثل الكفاية الانتاجية القياسية اذ توافقت مع الأزمنة القياسية ، والتكاليف المناسبة .

ولا تقف عملية القياس عند وضع هذه المستويات القياسية ، بل هي عملية مستمرة ودائنة ، حيثما وجد الاداء واينما تحقق ، يعني ان قياس مكونات الاداء والوقت والتكلفة ، يجب ان يتم يوميا ، وعند كل مرحلة أو برنامج ، لمعرفة المستوى الفعلي الذي ينجز تحت الظروف والمتغيرات اليومية والمادية . وقد يحدث ان تكون النتائج المستخرجة غير مطابقة تماما للمستويات القياسية ، وهذا يمثل التفوق عندما تزيد منها ويمثل التخلف عندما تقل عنها . ولكن

هناك من الاختلافات ما يمكن قبوله واعتباره الوضع الفعلي الذي يمكن تحقيقه في ظل هذه الظروف والامكانيات .

فقياس الكفاية الانتاجية يقوم على نظرية علمية ، أسسها ان كل شيء يمكن تحديد شكله وحجمه ونوعه وكميته أو محتواه ، فاذا كان هذا الشيء متحركا فيمكن حساب حركته والاتجاه الذي تسلكه هذه الحركة ، وعلاقة كل حركة بغيرها من الحركات ، من حيث التسلسل والتتابع والارتباط وغير ذلك . وايضا وجدت الحركة فيلزمها وقت ، والوقت ليس في القياس . فاذا كان خاصا بعنصر معين ، امكن ربطه باداء هذا العنصر ، واذا كان خاصا بمجموعة عناصر منتجة، لممكن قياسها يستغرقه اداء كل من هذه العناصر . اما قياس التكلفة فهو حصر دقيق وشامل لكل ما يتفق على هذا الاداء ، وذلك الوقت المستغرق، وحتى اى ضياع يقع . فالاداء الجيد له قيمة ، والاداء الضائع ايضا له قيمة ، والوقت من ذهب فاذا امكن استغلال الوقت باحسن صورة ، كانت التكلفة مناسبة ، واذا ضاع الوقت بغير فائدة ، فهذا ضياع ومال مفقود .

### مقومات النجاح في قياس الكفاية الانتاجية :

قد يتسائل البعض عن ضمان نجاح مثل هذا القياس . وهل هناك عوامل أو موانع تجعل من القياس عملية لا جدوى منها .

وللرد على هذه التساؤلات — نقول ان الكفاية الانتاجية يمكن قياسها ، مادام من السهل قياس مكوناتها . فالاداء لاى عنصر منتج — مثل القوى البشرية — أو القوى الآلية — أو المواد الأولية . يمكن قياسه ، والعلم التام به ، وبامكانياته . والوقت لم يمحى أحد عن مفرقه والتحكم فيه ، والتكلفة أو المال المنصرف لا شك في أننا نقرر ان نحسبه ونوجهه لاشباع حاجتنا . فإين الصعوبة ان ؟

وعملية القياس تتم على مرحلتين — اولاهما مرحلة وضع المستويات القياسية ، وثانيهما

## ثانياً - حجم الملائم من العناصر المنتجة :

لما كانت العملية الانتاجية هي البوتقة التي يتم فيها الاداء ، وتنتج فيها مختلف العناصر المنتجة ، مما يتيح لذلك العناصر التفاعل بين بعضها البعض لتخرج لنا في النهاية حجا معينا من الانتاج في شكل سلع او خدمات .

لذا يجب ان يكون القدر المستخدم من كل عنصر من تلك العناصر بالحجم الملائم الذي تتطلبه العملية الانتاجية والطاقت المتاحة لها .

والمقصود بالحجم الملائم هو التحديد الدقيق للحجم المستخدم في العملية الانتاجية ، والذي يجب ان تبدا به العملية الانتاجية ، وتستمر عليه او تعمل به حتى تخرج في النهاية حجا معينا من الانتاج ، هو ذلك الحجم الذي يكفي لطلب السوق في الوقت الذي تكون الحاجة اليه من الضروري اشباعها .

ويجب ان يكون الحجم الملائم من العناصر المنتجة مرنا بالقدر الذي يتيح للادارة التحكم فيه او السيطرة عليه ، وحتى لا ينقص عن الحد الذي يصبح فيه قادرا على استمرار وتدفق العمل . ولا ان يزيد على الحد الذي يجعل منه عبئا لايسهل التخلص منه . فمثلا قد تكون المواد الأولية المدخلة الى العملية الانتاجية بمقادير اقل مما يجب ، مما يسبب فقدا او توقف بعض الطاقات الاخرى المشتركة في العملية الانتاجية . اما اذا كانت المواد الأولية المدخلة الى العملية الانتاجية كبيرة واكثر من اللازم ، فهذا يمثل انفاقا زائدا ، وخلق نقط اختناق ، وتكدسا داخل اماكن العمل او خارجها . واذا كانت تلك المواد اكثر من طاقة التشغيل للأفراد والآلات ، فقد تضطر ان تزيد من فترة التشغيل ، او تعطل من صيانة الآلات ، وتستهلك جهود العمال ، وتخلق من المشاكل ما نحن في غنى عنه .

والمعمالة المستخدمة في المنشأة يجب ان تكون بالقدر اللازم والضروري . ومن النوعيات والتخصصات التي يحتاج اليها العمل ، فليسمى

تسجيل المستويات الفعلية للمقارنة بالمستويات القياسية . وهي بذلك تمثل تقييم ورقابة مستمرة على مقدرات أي منشأة ، في كل وقت ، وتحت كل الظروف والتغيرات . ولكن - مما لا شك فيه - لابد للنجاح في هذا القياس من مقومات أساسية يرجع لها الفضل في هذا النجاح نوجزها فيما يلي :

## أولاً - كفاءة الإدارة :

تعتبر كفاءة الإدارة وقدراتها أول المقومات التي تحقق النجاح في قياس الكفاءة الانتاجية . وليست الكفاءة الادارية بالنسبة التي يتصورها البعض . فهناك الكثيرون الذين يمارسون الإدارة ، ولكل منهم ادأؤه وقدراته . ولكن ليس بالضرورة ان يكون لكل من يعمل في الحقل الإداري الكفاءة والقدرة التي تتيح لمنشأته ان تتميز بالكفاءة الانتاجية .

كما لا يرتبط وجود الإدارة القادرة - أو ذات الكفاءة العالية - بوجود نظام اقتصادي معين . فالمشروعات والمنشآت موجودة في أي مجتمع مهما اختلف شكله وسياسته . ولكن المهم هو كيف نكتشف هذه الإدارة القادرة ، ونتيح لها فرص التقدم والممارسة واكتساب الخبرات .

حقا ان الانسان مخلوق محدود الطاقة ، لكن هناك من بين الناس من هو اقدر من غيره على ادارة شئون الآخرين والتحكم فيها تحت يده من امكانيات وعناصر وموارد يحركها نحو الاهداف ، ويحقق منها افضل استفلال . ومثل هذه القدرات هي الأساس الأول في تحقيق الكفاءة الانتاجية في أي منشأة . ومعنى توافرت الإدارة القادرة على القيادة ، كان ذلك بمثابة الدعامة الأولى في وجود الكفاءة الانتاجية وقياسها بنجاح ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها حتى تحقق للمنشأة اهدافها .



وبعض هذه العوامل تقع تحت سيطرة الإدارة ويمكنها أن تتغلب عليها بقدر ما لديها من كفاءة إدارية ، والبعض الآخر لا يدخل في نطاق سيطرة الإدارة وكفاءتها ، خاصة تلك العوامل الخارجية التي تنشأ وتوجد خارج المنشأة ، أو في الظروف المحيطة ، أو من موقف المنافسة ، والتقلبات التي تحدث في السوق والطلب على السلع والخدمات . ومثل هذه العوامل قد تؤثر في حجم العناصر المنتجة المستخدمة وربما تصبح ضغوطا تؤثر في هذا الحجم حتى يصبح غير ملائم .

أما بالنسبة للمعايير أو الحدود التي تعمل على تحديد حجم العناصر المنتجة . فلا شك في أن الممارسة العملية للإدارة في عمليات الإنتاج ، وإطلاعها على كل ما يحدث من تطورات في المجال الإنتاجي ، يجعل تحت يدها من المعايير والمؤشرات ما يجعلها قادرة على معرفة الموقف أولا بأول ، وما يجب عمله للمحافظة على ملائمة العناصر المنتجة لما يتطلبه الاتجار السليم والصحيح للخطط الموضوعة . أما الحدود التي تنق في طريق الوصول إلى الحجم الملائم من العناصر المنتجة فهي إذا كانت في جزء منها من مسؤولية الإدارة ، إلا أن الجزء الأكبر منها نشأ من عوامل خارجية أو عامة قد تشمل النشاط الاقتصادي كله .

وسؤال آخر — هو كيف نخلق التجانس أو التوافق بين تلك الأحجام الملائمة من العناصر المنتجة ؟ وللدرد على هذا السؤال نوضح أولا أن خلق التجانس والتوافق بين تلك الأحجام من العناصر المنتجة — يبدأ منذ أول تأسيس للمنشأة وحسب الإمكانيات التي أتاحت لها ، وطبقا لخطة توسعها أو نمو حجمها . فكلما كان مولد المنشأة صحيحا ، كانت قدرتها على مواجهة التغيرات والمؤثرات كبيرة ، مما يتيح لها القدرة على البقاء . كما أن عملية التجانس والتوافق بين العناصر المنتجة هي من مسيم عمل الإدارة ، فكلما كانت قادرة ومن مستوى كفاءة عالية ، أمكن لها المحافظة على هذا التجانس وتوجيهه نحو تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة .

ففيها زيادة أو تحميل أكثر مما يجب يخلق أرباكا للعمل ، ومشاكل إنسانية ووظيفية لا قبل لنا بها . هذا بالإضافة — إلى أن العمالة الزائدة تمثل طاقات بشرية معطلة ، وتخفف إنتاجية الأفراد ، وتفقد القدرة على التفاعل مع ظروف العمل ومتطلباته . وبالعكس — إذا كانت العمالة المستخدمة أقل من الحجم المطلوب ، فهذا معناه تحميل العمال الثممين بالعمل بكثير من طاقاتهم وقدراتهم . هذا بالإضافة إلى أن هذا التحميل الزائد يؤدي إلى استهلاك سريع لطاقاتهم البنية ، وخلق للشعور بالإجهاد وربما السآمة والمال . كما أنه يخلق العديد من المشاكل الإنسانية والصحية ، ويؤدي بالتبعية إلى خفض في مستوى الكفاءة الإنتاجية .

أما التجهيز الآلي فلكي يكون حجمه ملائما ، يجب أن تكون الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية بالعدد والقدرة الكافية لاتجاز الخطط المرسومة والبرامج المحددة في الوقت المناسب . ويدخل في تحقيق الملائمة في حجم التجهيز الآلي ، الكثير من المؤثرات والعوامل . منها مثلا مدى قدم الآلة ، وما تلقاه من صيانة مستمرة ، أو ما يدخل عليها من تحسينات ، وخطة استبدال الآلات ومطابقتها للتطور السريع في تصميم الآلات ، وغير ذلك مما يصبح عنصرا جوهريا في الاستفادة من الآلات بالشكل الأمثل . وهناك من الصعوبات والمشاكل الفنية ما يمنع من الاستفادة الكاملة من التجهيز الآلي ويجعل من الحجم الملائم حجما غير ملائم . ومن أمثلة ذلك عدم توافر قطع الغيار اللازمة ، أو عدم وجود سياسة للصيانة المستمرة أو عدم توافر الصانع المهرة ، أو عدم قدرة المنشأة على شراء آلات جديدة أما لتقص في الأموال أو عدم توافر العملات الصعبة اللازمة للشراء .

وقد يتسائل البعض عن مدى الملائمة في حجم العناصر المنتجة . وهل تخضع هذه الملائمة لمعايير أو حدود معينة ؟ وللدرد على ذلك نقول أن هناك الكثير من الأسباب والعوامل التي تؤثر في مدى الملائمة في حجم العناصر المنتجة الخاصة بالمنشأة .

### ثالثا - التنظيم الفعال :

الاداء المشترك ، وترفع النتائج والحقائق الشاملة  
او ارقام الانتاج الكلى او العمالة ، او التكلفة  
الكلى ، او الظواهر العامة النفسية او الاجتماعية  
للعاملين ، وذلك حتى تكون امام الادارة الصورة  
الكاملة للمنشأة . والكلية الانتاجية التى يتم  
بها الاداء وطرق العمل والاساليب التى توصلها  
الى الاهداف الرئيسية بنجاح .

كما ان هذه الوسائل المباشرة والوسائل غير  
المباشرة هى التى تعرف الادارة بالكفاية الانتاجية  
الفعلية وتعارفها باستمرار بالكفاية الانتاجية  
المالية او القياسية .

ووجود مثل هذه الوسائل ليس بكاف لضمان  
حسن قياس الكفاية الانتاجية . لانه ما لم تكن  
البيانات المستخدمة فى هذا القياس صحيحة تماما،  
ونمثل الواقع القائم فعلا داخل المنشأة ، لكنت  
النتائج المستخرجة مضللة وغير ممثلة لحقيقة  
ما يجرى داخل هذه المنشأة .

ولذا فمن الضروري ، لضمان صحة البيانات  
والنتائج المستخرجة من القياس ، ان تكون  
البيانات مجمعة بطريقة سليمة ، ومن واقع مكان  
العمل ، مع خضوعها لرقابة دائمة يسهل معها  
كشف التلاعب او المبالغة او التقليل فى البيانات .  
كما يلزم ايضا تصميم النماذج الخاصة بهذه  
البيانات بكل دقة وسهول . واذا كانت النماذج  
المستخدمة من النوع الذى يوضع فى مكان العمل،  
فيجب ان يخصص لها مكان واضح وثابت ، وقريب  
من مكان وقوف مخون البيانات . ويفضل ان  
تخصص هذه النماذج لطبقة المشرفين والرؤساء  
مع تدريبهم على استخدامها لفترة كافية .

ويجب - ايضا - الفصل بين مهام تدوين وجمع  
البيانات من ناحية ، وتحليل وتقييم النتائج من  
ناحية اخرى ، ولا سيما اذا انشأت المنظمات  
اقساما تنظيمية خاصة بقياس الكفاية الانتاجية ،  
ويدخل فى اختصاص هذه الاقسام الاطلاع على  
البيانات الحقلية ، اى المأخوذة مباشرة من العنابر  
او غير المباشرة ، وكذا عمل مراجعة فحائية  
وتكيفية على هذه البيانات لضمان صحتها ودقتها.

التنظيم الفعال . هو ذلك التنظيم الصحيح  
لمختلف أنشطة المنشأة . وهو التحديد الدقيق  
والواضح للوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية،  
والذى يخلق بينها تناسقا فى اطار هيكل تنظيمى  
واحد . والتنظيم الفعال هو التنظيم القادر على  
تحقيق اهدافه ، بمعنى انه يكوناته المختلفة ،  
وبالوظائف التى يتضمنها يستطيع ان يسير قدما  
نحو تحقيق الاهداف فى الوقت الملائم وبالتكلفة  
المعتدلة . فاذا كانت طرق الاتصال وحدود  
السلطات والمسئوليات ، وحجم ونوع  
الاختصاصات للوظائف القائمة بالتنظيم - تسير  
سيرا طبيعيا يوفر المقومات الحيوية للهيكل  
التنظيمى ، فهذا يؤدى الى انجاز العمل بالطريقة  
الصحيحة ، وفى الوقت الملائم ، وبالتكلفة المناسبة  
لها اذا كانت الوظائف متداخلة فى الاختصاص ،  
ومتنازعة فى السلطات ، ومتضائلة فى المسئولية ،  
وليس فيها من التعاون والارتباط ما يتيح لها  
الحركة ، كان معنى ذلك حدوث ارتباك وصراعات  
وضياع وتسبب ، ونقط اختناق ، بل وانحلال  
يوقف التدفق السليم للعمل .

فالتنظيم السليم هو الذى يساعد على وجود  
الكفاية الانتاجية ويعمل على استمرارها ، كما  
يساعد الادارة على ممارسة دورها والعمل على  
استغلال الموارد المتاحة احسن استغلال . ومن  
ثم فقياس هذه الكفاية الانتاجية ، وتوجيهها  
الى الوجهة الصحيحة يصبح امرا ميسورا .

### رابعا - الاستخدام الصحيح لوسائل القياس :

تعتمد الادارة الى استخدام بعض الوسائل التى  
توصلها الى معرفة وتحديد الكفاية الانتاجية .  
وهذه الوسائل قد تكون مباشرة ، اى تقيس الاداء  
والوقت والتكلفة بطريقة مباشرة تقترب لدرجة  
كبيرة من العملية الانتاجية ، وتجمع النتائج  
والحقائق مباشرة لتضعها امام الادارة بسرعة  
وفى وضوح يمكنها من اتخاذ القرارات والاجراءات  
التصحيحية فى الوقت المناسب . وقد تكون  
الوسائل غير مباشرة ، اى تقيس الأنشطة او

والمهام الرئيسية التي يقوم بها قسم الكفاية الانتاجية ، هي جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الاداء والوقت والتكلفة ، وتحليل هذه البيانات وتقييمها ، والتأكد من صحة استيفائها على النماذج الخاصة بالقياس ، واستخدام البيانات في تكوين المعدلات والنسب ورسم المنحنيات والرسوم التوضيحية ، والاشكال الاحصائية .

ومن المهم — أيضا — وضع التخطيط السليم للبرامج التدريبية التي يدرّب بها افراد قياس الكفاية الانتاجية ، وهذه البرامج على نوعيات مختلفة ، منها البرامج الاولى للاعداد ، وبرامج تحسين الاداء ، وبرامج استخدام وسائل القياس وبرامج رفع الكفاية الانتاجية .

### سلسلا — تخفيض الضياع والقضاء على التسبب :

يعتبر انضساع من اكثر مخفضات الكفاية الانتاجية ، فالضياع معناه الفقد والخسارة ، والجهد المبذول هباء منثورا ، والوقت المستغرق من غير طائل والتكلفة المفقدة من غير كسب او نتيجة .

والضياع على نوعين : ضياع لا يمكن تجنبه ، وضياع يمكن التغلب عليه او تجنبه . والنوع الاول هو الذي تفرضه طبيعة العمل والظروف المحيطة التي يتم فيها ، ومثل هذا الضياع لا يمكن منعه مطلقا او وقفه . ومن امثله ما يضع من المواد الخام في اثناء الشحن والتفريغ والتخزين والمناولة ، او اثناء التشغيل في أماكن العمل ، او المجهود الذي يبذله الامراد في اعمال او حركات لا تسهم في اتمام العملية الانتاجية ، او الآلات التي تعمل بدون مواد او أداء يسهم في العملية الانتاجية . ومن امثله ايضا الوقت الضائع بغير فائدة للمنشأة وهو من نوعيات متعددة ومتكررة . او أماكن العمل ، قبل تطبيق الوسائل المباشرة . وبالمثل عندما تنفق المنشأة أموالا في العملية الانتاجية ثم تلتف المواد نتيجة لتوقف فجائي في الآلات ، او تعطل للطاقات البشرية ، او عندما لا تتصرف سلع المنشأة جميعها ، او لا يقبل الجمهور على الخدمة التي تقدمها المنشأة . ومثل

ومما هو جدير بالذكر ان الفائدة من استخدام وسائل القياس المباشرة وغير المباشرة ، لا تجنى ثمارها ولا تصبح لها قيمة ، الا اذا كان استخدامها لغرض قياس الكفاية الانتاجية في الوقت الذي يفترضه فيه الملاءمة وامكانية التصرف من جانب الادارة . ومثل هذا الوقت — من وجهة نظر الادارة — هو الوقت الذي يكون فيه للاجراءات التصحيحية فاعليتها واثرها في تحسين الاداء والتحكم في الوقت ، والسيطرة على عناصر التكلفة .

### خامسا — توافر جهاز مدرّب لقياس الكفاية الانتاجية :

ومن القومات الأساسية في قياس الكفاية الانتاجية ان يتولى عملية القياس مجموعة مدربة ومؤهلة . ولذا يجب ان تنشئ الادارة ضمن هيكلها التنظيمي قسما تنظيميا متخصصا في قياس الكفاية الانتاجية . ومثل هذا القسم تكون من مسؤوليته استخدام الوسائل المباشرة وغير المباشرة وتقديمها الى الادارة في الشكل المبسط والواضح في اسرع وقت . ولكي يستطيع هذا الجهاز المدرّب من الفنيين اتمام مهمته بنجاح ، يجب ان تهيم له ظروف عمل مناسبة على احدث ما عرف عن تنظيم العمل وظروفه الملائمة . وبقدر ما يمنح للعاملين في هذا القسم من مزايا وتسهيلات ، بقدر ما يعطون الادارة من عمل ومجهود .

ومن الاسس الواجب اتباعها عند تكوين مثل هذا الجهاز المدرّب ، اختيار افراده بمنتهى الدقة والاهتمام . فيجب — مثلا — ان توضع الشروط والمتطلبات المناسبة في شخص القائم بقياس الكفاية الانتاجية ، من حيث قدراته الذاتية ، نكاؤه ، تعليمه ، خلقه ، مدى الملمه بالمنشأة التي يعمل بها وبمختلف أوجه نشاطها ، ومشكلاتها . كما يجب ان يكون ممن يدينون بالولاء القسم للمنشأة ، كما يجب تدريب افراد القياس على استعمال اجهزة القياس باختلاف انواعها ، سواء كانت كهربائية او مائية ، او زئبقية ، او ميكانيكية او خلافة .

بعيدة المدى . والادارة من هذا النوع تقدر أهمية التقدم العلمى ، والبحوث العلمية المتطورة فى مجال عملها ، وفى المجال الذى تزاوّل فيه المنشأة نشاطها .

واساليب قياس الكفاية الانتاجية تتطور بسرعة كبيرة كغيرها من مختلف مظاهر الحياة البشرية ونوعيتها . واذا كان هدف اساليب ووسائل القياس توصيل الحقائق والنتائج بأسرع ما يمكن الى الادارة ، فان فى تقدمها وتطورها زيادة مطلوبة ومؤثرة فى تقدم فن القياس ، وبالتالي فى تقدم فن الادارة .

وهناك الكثير من الأعمال التى تستطيع الادارة عملها للتوصل الى تلك المستحدثات فى فن القياس سواء فى الأجهزة العلمية ومعدات القياس ، أو فى أنظمة واساليب القياس نفسها وكذلك تدريب وتعليم القائمين بالقياس على تلك المستحدثات ، سواء بالداخل أو بالخارج .

وبعد استعراضنا لمقومات النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية نشيف ان مثل هذه المقومات الأساسية هى التى تساعد على وجود الكفاية الانتاجية ، بل وتعمل على رفعها الى أعلى المستويات ، وليس فى مجرد صعوبة أو استحالة بل هى جميعا من مستلزمات العمل المنظم سواء كان هذا العمل فى منشأة صناعية أو تجارية أو عسامة .

وأن الادارة العليا فى يدها ، بل وفى مقدورها — اذا أرادت أن تتقدم بالمنشأة — أن تحسن وتصحح وتعالج العيوب والأخطاء حتى تكون الكفاية الانتاجية هى الصفة أو الميزة التى تتميز بها عن غيرها من المنشآت . واذا كانت الادارة لم تبدأ بعد فى خطوات الإصلاح والتحسين ، فقد آن الوقت لكى نبدا فى بناء صرح التقدم عن طريق الاهتمام بالكفاية الانتاجية وقياسها ، وبخلق المناخ المصالح لنموها فى مختلف القطاعات الاقتصادية بالبلاد .

هذا الضياع الذى لا يمكن تجنبه لا يجوز أن يزيد عن حد معين ، حتى لا تتعرض المنشأة لخسائر كبيرة .

أما الضياع الذى يمكن تجنبه أو التغلب عليه ، فهو الضياع الذى ينشأ عن عمد ، أو نتيجة لأهمال ، أو لسوء فى التنظيم أو الضعف فى الادارة وهذا النوع من الضياع يزداد ويؤثر فى نتائج المنشأة ما دامت أسبابه موجودة ولم يتم القضاء عليها . ومن أمثلتها عدم وجود تدفق سليم ومستمر للأعمال داخل المنشأة . وهذا من مؤداه أن يخلق نقط اختناق تتراكم أمامها الأعمال أو المواد ويلزم لتفريجها جهود اضافية أو حلول سريعة . ومن الأمثلة الشائعة أيضا : عدم استغلال الوقت استغلالا سليما ، بمعنى أن الخطط والجداول الخاصة بالتشغيل لا تغطى الوقت المخصص للعمل بالكامل . أو أن التوقيتات للمعميات لم يعد بطريقة سليمة مما يوجد فترات للانتظار لا داعى لها ، أو يترتب عليها وجود أعمال أو بضائع أكثر من اللازم فى مرحلة ، أو نقل مما يجب فى مرحلة أخرى لاحقة . وسابقة عليها ، ومثل هذا الاختلاف يوجد ضياعا يمكن تجنبه باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو بإدخال التصسينات على الأداء والوقت والتكلفة .

والضياع الذى يمكن تجنبه يتكاثر وينتشر بسرعة ما دام لا يجد ما يوقفه ، بل ويؤدى الى النسب والانهالية فى نظام العمل ، وما يلحقها من أمراض الجهاز الإدارى والتنظيم ، وقد يصل الى انفلات السيطرة على الأفراد ، وتضيع أهمهم القيم والمبادئ لدرجة لا يسهل معها إعادة تنظيمهم أو تعليمهم لتوجيهات رؤسائهم . وفى ذلك الوضع لا يمكن أن توجد الكفاية الانتاجية ولا يمكن قياسها أو التعرف عليها .

**سابعاً — الحرص على استخدام كل ما يستحدث فى فن القياس :**

فالادارة الواعية هى تلك الادارة التى تتميز باتساع الأفق والتطلع الى المستقبل بعين فاحصة

مع قديم الفلسفات في الإدارة العامة

# أضواء على فلسفة الإدارة العامة في الهند القديمة

عبد الفتح رؤوف الجلالى

يعتبر هذا المقال اضافة جديدة في سلسلة المقالات التي يقدمها الكاتب تحت عنوان ( مع قديم الفلسفات للإدارة العامة ) والتي يحاول فيها أن يبلل على أن للإدارة العامة الواعية جنورا في الماضي السحيق ، وكان لها وجود واثق فعال منذ أن قلمت حضارات لها شلتها في المجتمع ، وان لم تخلف لنا علما للإدارة العامة واضع المعالم كما خلفت لنا من علوم طبيعية وانسانية ... والكاتب في هذا المقال يتحدث عن الفلسفة الادارية في الهند القديمة .

الرئيسية  
The Chart of Main Periods of Science (١) ، والموضحة لمذنيات Civilizations العالم التي أثبتت منها نور العلم ، او على أرضها نما وتطور ، وهي الخريطة التي نشرناها مع أولى أبحاثنا في سلسلة مقالاتنا هذه ، التي نكتبها تحت عنوان « وقفة مع قديم الفلسفات في الإدارة العامة » والتي لا مفر من أن نعيد نشرها في هذا المقال لاهمية ذلك هنا ، نجده قد أبرز مدينة الهند القديمة في وقت متساو مع مدينتى المصريين والعراقيين القدامى ، وجعل من المذنيات الثلاث أولى مدينيات العالم القديم (١) مع إبراز غارق هام بين المذنيات الثلاث : فبينما نهى مدينتى المصريين والعراقيين

حينما رسم الدكتور شرويد تايلور مؤرخ تاريخ العلم ، الذي قضى حياته العلمية في متحف تاريخ العلوم ببلندن Museum of the History of Science خريطة الفريدة عن ازمنة العلم

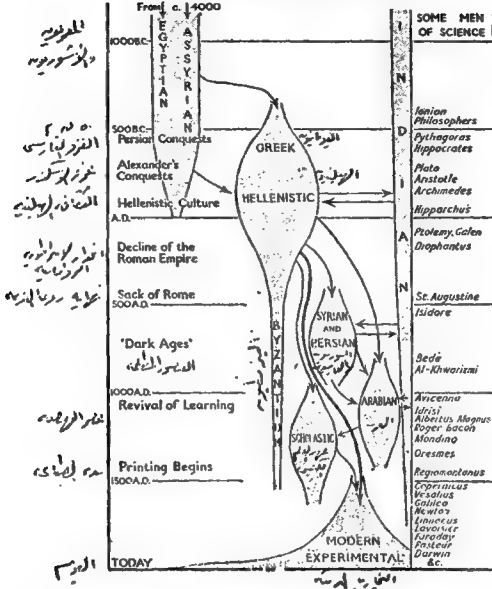
## عبد الفتح رؤوف الجلالى

مدير الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط والتنمية  
بشركة النصر للنفط والسجائر

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « فلسفة الإدارة العامة عند الصينيين القدامى » نشر في عدد يوليو ١٩٧٤ العدد الأول - المجلد السابع .

(١) ولقد وضع الدكتور شرويد تايلور الخريطة في صدر كتابه « العلم في الماضي والحاضر » ، F. Sherwod Taylor, Science Past and Present, 1949 يرجع الى

## MAIN PERIODS OF SCIENCE



٣٤٠٠ ق.م) على الأرجح (١) حتى ظهور المدنية الحديثة ، أى مدنية البحث العلمى ، التى بدأت مع بدء اختراع الطباعة فى القرن السادس عشر عندما أثبتت فجر النهضة الأوروبية ، وهى المدنية المسماة بعصر التجارب الحديثة Modern Experimentals

وقد أظهر شرويد تايلور المدنية الهندية -  
كما هو واضح من الرسم - وهي تأخذ وتعطى  
من وإلى المدنية الهلينية ، ومن وإلى المدنية

مع أوائل التاريخ الميلادي ، حينما صبتا كل نتاجهما المملهي في المدينة الأوروبية ( مدينة اليونانيين Greek فالحيليين Hellenistic ) والأخيرة هي المدينة التي بقي لأوروبا اليسر منها في العصر البيزنطي Byzantian الى أن اختفت من الوجود مع العصور الوسطى . تلك العصور المسماة بـ:عصور الظلمة The Dark Ages ، اذا به يظهر استمرار المدينة الهندية على طول الصراع الحضاري للدينيات القديمة والحديثة : وذلك منذ قامت في الزمن القديم بين عامي ( ٤٠٠ ،

الإدارة العامة في الهند القديمة لها وثيق الصلة بفلسفتها الحديثة ، فمعرفة ما تظهر متصلة نفس اتصال مدنيها .

واتساع الهند الثاسع وتاريخ الدول الكبرى والدويلات الصغيرة التي قامت في أرجائها على طول مراحل التاريخ ، قد لا يعطينا الانطباع الدال على وجود إدارة عامة زاهرة تتوازي مع طول امتداد عمر المدنية الهندية المستمرة ، ذلك أن مناطق التخلف التي تتخلل مظاهر الرخاء ، ونكبات الفيضانات لأنهارها ، وبعض المجاعات التي كانت ومازالت تتعرض لها بحكم تضاريسها ، وغارات المهاجرين ، الطامعين في ثرواتها وغير ذلك من المظاهر أمر ملحوظ في تاريخ الهند، خاصة وأن الهند تعيش في ظل فلسفة السلام وطابع الزهد والتقشف منذ قديم التاريخ إلى أن رأيناها واضحة عند المهاتما غاندي أحد عظماء الأمة الوطنيين في التاريخ الحديث .

ولكننا إذا حققنا في دراسة تاريخ الهند . فسنجد أن مظاهر الرغبة لم تتعد عنها إلا بعد اغترب مدنيها في العصور الحديثة ، وأن نكبات الفيضانات والمجاعات كانت تطوى مع الزمن ، دون أن تترك أثرا كبيرا في مجتمع الهند المزدهر بنظمه الفلسفية وبنمواته المتجددة . وأن الإدارة العامة قد تغذت بالكثير من فلسفة الهند العقائدية على طول مراحل مدنيها ، فتعاضدت معها ، أو قل تعاضدت في اكتافها ، كما تعاضدت بآلى النظم الاجتماعية الأخرى . وأن زادها ممثلة بالحكم والأخلاقيات والسلوكيات التي تجد صداها في الدراسات الحديثة ، بصرف النظر عن طابع عقائدها الدينية . وأن الفزاة الذين هاجوا

السورية والفارسية ، ومن وإلى المدنية العربية ، ثم تميز زما بعد ذلك مقلدة على نفسها ، فتتوازي أيضا ، وهي تقطع الشوط بفكرها بنجاء عن العالم ، مع المدنية الغربية الحديثة ( مدنية البحث العلمى ) حتى ينتهى بها الأجل إلى الاستعمار البريطانى ، الذى اكتمل نفوذه على الهند في عام ١٨٥٧ ) ، والذى انحطها مرغمة في زوايا النسيان العلمى ، إلى أن أبرزها استقلالها الحديث في عام ١٩٤٧ ، بإمكانياتها الضخمة فبدات تطل برأسها على مدنية عصر الذرة *The Atomic Age* وتفخر بأنما تهكت من سرها ونجرت نوويتها ، وبذلك قطعت ادارتها العامة الحديثة مرحلة الإدارة التقليدية ، ودخلت في خضم أزهى عصور الإدارة العامة ، وهو عصر إدارة الفضاء (٢) *Space Administration* ، اذ عادت أشعة العلم تعلن عن انبثاقها ثانية من أرض الهند ، وأنها احتلت مكائنها في اطار المدنية العالمية المعاصرة .

فليست هناك إذن مدنية في العالم ، تراكمت فيها المعرفة الادارية مثل المدنية الهندية ، حيث استمرت أشعة العلم في أراضيها ، ولم تغب عنها منذ أكثر من خمسة آلاف عام ، ذلك أن العلم لا يقوم إلا حيث يكون هناك إدارة عامة زاهرة، ترعاه وتغذيه وتقيه من الذبول ، وكذلك لا تقوم المدنية إلا اذا كانت قد ابتنتها إدارة عامة واعية ساندت جدرانها ، واقامت هيكلها ، ونظمت مجتمعا على أحسن النظم .

كما أنه ليس هناك مجتمع قد تداخل قديمه مع حديثه كالمجتمع الهندى ، ولهذا فإن فلسفة

(١) بدأ استعمار بريطانيا الحقيقى للهند عندما تالفت شركة الهند الشرقية البريطانية في عهد الملكة اليزابيث عام ١٦٠٠ م ، ومنحت بريطانيا هذه الشركة حق احتكار تجارة الهند والشرق الاقصى وذلك عام ١٦٠٥ ، وكان قيامها على أنقاض شركة قديمة ، وهى بخلاف شركة الهند الهولندية التي قامت في الهند أيضا في نفس الوقت ، ولكنها تركت المجال في الهند للشركة البريطانية ، والخطط الذى مر به تكوين الرأسمالية البريطانية وخاصة بالنسبة لبريطانيا ونزجها لنزوات الهند ، يفكرها المؤرخون بمرارة يندى لها الجبين « انظر د. أحمد جليح - الرأسمالية الناشئة - المبحث الأول عن تراكم رأس المال التجارى - ص ٢٦ - ٤٤ » ويرجع في ذلك أيضا إلى كتب الاقتصاديين التى تتكلم عن سياسة التجارين في استنزاف أموال المستعمرات وخاصة *Maurice Off, Studies in the Development of Capitalism, 1954.*

(٢) وهذه المرحلة هى التى يبرع عنها في الإدارة بمرحلة النظم الشاملة *Large Systems* Margret K. Chandler, *Managing Large Systems, 1971.* يرجع إلى كتاب

الهند سواء الآريون ( ١٦٠٠ ق.م ) أو الفرس ( ٦٠٠ ق.م ) أو المقدونيون « الإسكندر الأكبر » ( ٣٢٩ ق.م ) أو الترك ( ١١٨٦ م ) أو المغول ( ١٤٨٣ م ) ، وغيرهم لم يتمكنوا أن يقضوا على طبيعة الهند الفلسفية أو يغيروا من أمرها شيئا ، كما أن بثرها الثرية لم ينضب معين كتوزها الا بالاستعمار البريطاني ، لأن أكثر الغزوات التي تعرضت لها الهند ، كان سرعان مليطو الغزاة عنها ، أو يتعاليشوا على أرض الهند في ظل حكمة الهنود وطقوسهم وترانيمهم الدينية (١) .

وربما يعطينا وصف « جون ستراتشى » لمملكة المغول التي وجدها الشعب الإنجليزي حينما تم استيلاؤه على الهند صورة لدى الرفاهية المتطرفة التي كان يعيش فيها بابتارة المغول وحكاهما والتي عبرت عن الاثر المتد من مدينتها القديمة فمع ضعف الامبراطور المغولى « غوراكشمر » الذي كان يحكم الهند في اوائل القرن الثامن عشر ( ١٧١٥ م ) ، وتيام دويلات مستقلة عنه داخل امبراطوريته في الهند ، يحكمها نواب اشبه بالملوك المستقلين منهم بالنواب ، الا ان هذا الامبراطور كان يجلس في قلعة ( رد فورت ) ، على عرش الهند ( عرش الطاووس ) حيث عاصمته دلهى مزدانا بظواهر الرفاهية التي كانت تحيط به ، وهو يحكم من قاعة للعرش نقشت على جدرانها المحلاة بالجواهر - العبارة التي تدل على رخاء الهند ، وهى العبارة التي تقول « اذا كانت توجد جنة على الارض ، فهى هنا ، فهى هنا ، فهى هنا ! » . ولا يمكن أن يستقيم هذا القول ، الا في ظل ادارة عامة زاهية ، ظلت تتناقلها

مدنية الهند على طول مراحلها حتى الأزمنة الحديثة . ويستطرد ستراتشى فيصف القلعة التي كان يقيم فيها هذا الامبراطور المغولى فيقول انها كانت « تشبه الكرملين أو المدينة الداخلية » . وكانت نافورات القصر يثبثق منها ماء وردى ، وكانت الشجيرات تسقى باللبن وعسل النحل ، وكانت القلعة تضم داخلها الوزراء والمقربين الى الامبراطور ، وقواد الجيش ، والحاشية ، والخدم ، والعبيد . وخارج أسوار القلعة كانت تقوم العاصمة دلهى بمبانيها المزدهرة ، حيث كانت تعيش على موارد تشبه القارة الهندية ، وحيث كانت تضم رجال البنوك والمال والتجارة والنبلاء والكهنة والنساجين الذين لا يباريهم أحد في مهارتهم ، كما كانت تضم احذق الصانع في كل الفنون ، وكان يتكون من كل هؤلاء مجتمع راق متقدم . وبجانب « دلهى المغول » كانت لندن في عام ١٧١٥ تبدو في كثير من النواحي مجرد بلدة ريفية (٢) .

فهذا التقدم الذى وصفه ستراتشى لختام مدنية الهنود ، التي استمرت ما يقرب من ستة آلاف عام ، قد لا يزيد - اذا استبعدنا مظاهر الترف الباذخة - التي اشرنا اليها - عن التقدم والرفاهية التي كانت تعيش فيها المدنية الهندية القديمة - التي جعلت شرويد تايأور ، يضع الهند في صف واحد مع بذاة الاهرام ومجتمع بابل .

والمدنية الهندية القديمة التي كشفت عن عظمة الهند ، وجعلت العالم ينظر اليها باهتمام لينوع المصرفة الذى ينبع منها ، هى المدنية التي يطلق عليها « مدنية وادى - الاندس (٣) » The Indus Civilization أى وادى السند كما

(١) يمكن أن يرجع لمعرفة تاريخ الهند على حقيقته الى المراجع الآتية :

(a) V.A. Smith, The Oxford History of India, 1920; (b) H.H. Dodwell The Cambridge History of India, 1934; (c) W. H. Moreland and A.C. Chatterjee, A Shorter History of India, 1945 (d) A.R. Macdonell, India's Past, 1937; and (e) An Encyclopedea of The World History by William Langer.

والمرجع الآخر ترجمه الى العربية الدكتور محمد مصطفى زيادة « موسوعة تاريخ العلم » انظر الهند ص ٩٥ وما بعدها .  
(٢) يرجع الى John Stratchey, The End of Empire . وللكتاب ترجمة قام بها الأستاذان حسن الحوت ومحمود حسن حلمي ونشرها مجموعة كتب « اخترنا لك » .

(٣) يرجع الى W.M. Theodore De and See also: J.H. Mockay, Early Indus Civilization, 1946, Bory and others, Records of Civilizations, Sources of Indian Traditions, 1958, p. 3



تعرف في الغربية (١) . والغريب أن هذه المدنية لم  
تكتشف إلا في عام ١٩٢٤ في منطقة موهنجو دارو  
Mohengodara على الضفة الغربية من نهر  
السند الأدنى ، وهارابا Harapa على بعد  
بضعة أميال منها ناحية الشمال ، حيث انصح  
مكتشفها سرجون مارشال ومساعداه العالم  
الأثري الهندي ر.د. بانرجي ، أنها كانت بالغة  
الرقى خلال الألف الرابعة والثالثة قبل الميلاد ،  
وأن ما وجد منها من نظم مستقرة تساوى على  
الأقل ما وجد في « سومر » ويقو ما كان سائدا  
في العصر نفسه في بابل ومصر ، وأن المدن  
المستكشفة والتي دثرت في الثرى طباقا بعد  
طابق كانت أشد ازدهارا من مدينة « أور »  
Ur أشهر مدن السومريين (٢) ، وهي المدنية  
التي تمتعت بشهرتها الإدارية العظيمة قبل أن  
تتمتع بمثل هذه الشهرة مدن المصريين أمثال  
« ممفيس » « وطيبة » أو دول المدن الهلينية أمثال  
« أثينا » « واسبرطة » . ومقارنة المدن الهندية  
القديمة بمدينة « أور » بالذات ، لها دلالة على  
قدم هذه المدنية ، لأن « أور » هذه هي المدنية التي  
تدل عنها أنها كانت مسقط رأس سيدنا إبراهيم (٣)  
ولهذا يكثر القول بأن المدنية الهندية كانت ذات  
نمط متقدم في نظمها عن باقي البلاد الأخرى التي

عاصرتها ، وأن السومريين « أقدم فترات المدنية  
في بلاد ما بين النهرين » قد نقلوا عن المدنية  
الهندية ثقافتها (٤) ويميل البعض الى أرجاع تاريخ  
المدنية الهندية الى عام ٦٠٠٠ قبل الميلاد (٥) وأن  
كان البعض يشكك كثيرا في هذا (٦) .

وليس من السهولة أن نجزم بشيء في خلاف  
الأثريين والأركولوجيين والأنثريولوجيين ، عن أي  
المدنيتين كانت أقدم من الأخرى ، مدنية سومر  
أم مدنية الهند وإيها أعطت الثانية من زادهما  
ومعارفها وفلسفتها ، وهل نقلت مدنية السومريين  
عن الهنود أم نقلت مدنية الهنود عن السومريين ،  
وعما إذا كانت مدن الأندس ذات الأينية  
الضخمة المبنية من الحجر الأحمر ، وذات النظم  
المتعددة في إدارتها ، قد سبقت بناء الإهرامات  
أو بناء الأهرامات قد سبقها ، فكل هذه الأمور  
لا يمكن البت فيها ، لأن مدن الهند المستكشفة  
مازالت حديثة العهد بالكشف ، فلم يفض  
على العثور عليها أكثر من خمسين عاما ،  
والعمل دائب للكشف عن باقى  
آثارها . وكل يوم يمر تهد مخاض الهند بالعديد  
مما تتكشف عنه معاول المتبحرين عن الآثار ،  
وكلما لفظ جوف الأرض الهندية عن آثار  
جديدة ، انكشف القناع عن أقوال الرواة

(١) لقد التزمنا في التعبير العربي لكلمة Indus بنفس الكلمة اللاتينية « اندس » منطوقة ومكتوبة بهروف  
عربية ، وهو تعبير أدق من قولنا : « وادى السند » كما هو شائع في اللغة العربية (مبسوغة تاريخ العلم -  
النسخة العربية - ص ٩٥) . وقد شجينا على أن نلتزم بنفس تسمية هذه المدنية كما جاءت في اللاتينية ،  
أن الأستاذ « هابون كير » أحد علماء الهند المشهود لهم بسعة المعرفة في ألبان الحديثة ، حينما ألف كتابه عن  
« التراث الهندي » باللغة العربية ، وذلك لإجلال الغموض عن هذا التراث لدى قراء العربية ، وكان يحكم  
نفسه ، أقدر من يرشدنا الى صحيح النطق العربي لهذه المدنية ، خاصة وقد ألف كتابه وهو وزير للتجارة  
والبحث العلمى للهند ، وبالأخص لأن الذى قام بنشر الكتاب هو « مجلس الهند للروابط الثقافية » ، هذا العالم  
الهندي الكبير قد احتفظ في كتابه بالتعبير اللاتينى عند الإشارة الى مدنية « وادى السند » ، فلم يشر إليها إلا بقوله  
« وادى الأندس » . يرجع الى « هابون كير » التراث الهندي - ١٩٥٩ ص ١ وما بعدها . ثم لابد أن نقرر  
أن « وادى الأندس » ليس من صنع نهر السند فقط فهو قائم في شمال الهند في منطقة الأتار حيث نهر  
الكنج ونهر براهما بنرا وفروعها الكثيرة .

(٢) يرجع الى Will Durant, The Story of Civilization, Our Oriental Heritage, Book Two, India and her Neighbors, 1938, P. 35.

وانظر ترجمة هذا الجزء الذى قام به الدكتور زكى نجيب محمود ونشرته لجنة التأليف والترجمة والنشر  
كما يرجع الى : The Cambridge History of India

(٣) يرجع الى بحثنا « جوانب الفكر الإدارى في فلسفة العرائين القدامى » مجلة الإدارة عدد يناير ١٩٧٤ .

(٤) يرجع الى V. G. Child, The Most Ancient East, p. 291.

(٥) السيد أبو الفتح أحمد الصبى - الفلسفة الهندية - دراسة تتضمن نواحيها مع « المقارنة بالفلسفة  
العربية » ص ٦ وما بعدها .

(٦) بول ماسون أورميسل - الفلسفة في الشرق - ترجمة الاستاذ محمد يوسف موسى ، ١٩٤٥ ص ٥٠ وما بعدها

من البلاد التي كانت تشتمل عليها الهند القديمة (٢) ثم ان ظروفها الحضارية تختلف عن ظروف البلاد الأخرى فأهلها البالغ عددهم ٥٨٦ مليون نسمة (٤) يتكلمون ٢٢٥ لغة مما يصعب معه توحيد الجهود وسهولة الاتصال ، بل تزيد هذه اللغات لتصبح ٨٤٥ لغة اذا ما ضممنا اليها اللهجات المتباينة لكل لغة والتي تجعل اللغة الواحدة حينما تعدد لهجاتها في حكم اللغات المتعددة (٥) .

على انه مهما بلغت الحيرة لدى علماء الآثار ، ومن يتبعونهم وينظرون نتائج كشوفهم ، بفعل المعوقات والمشكلات التي تعوق سرعتهم في الكشف عن كنوز الهند الأثرية وضجرهم من عدم قدرتهم أن يستنتقوا بسرعة الحقيقة في أرض الهند عارية من كل لباس ، حينما يجدونها تنطق من أثر من الآثار ، قد يعثرون عليه مخبأ في مقبرة أو معبد أو مبنى أو قصر ، أو يجدونه منقوشاً على حجر ، أو تبرزه قطعة حلي ، أو لباس بل ، أو بقايا عظام ، أو مدينة كاملة المرافق مرصوفة الطرق ، أو ما شابه ذلك ، فإن هناك شيئاً هاماً ظل حائلاً لدى الهندوس على طول مراحل تاريخها ألا وهو النظم الفلسفية للهند القديمة ، التي كتب لها كما يقول الفلاسفة الاستمرار دون أي فترة انقطاع ، والتي أظهرها التاريخ متدرجة في الزمن مع الزمن ، فصارت بذلك واسعة المدى لدرجة

والمؤرخين ، فاما يؤيد هذا الكشف هذه الأقوال وأما يحضنها (١) . ولهذا فإمام بحث الآثار عشرات السنين التي قد تقضى جيلاً أو جيلين لتنظيم معلوماتهم عن الكشوفات المستحدثة في الهند ، خاصة ولم تعد آثار مدنية الأندس تظهر بالمنطقة الشمالية حيث موهنجو دارو و هارابا ، بل تعدتها الى مناطق أخرى من نهر السلتج Sultej في جيسلمر Gasalmer من أعمال راجيستان Ragasthan كما لوحظ ان هذه المدينة قد امتدت في لوتال Lothal ، الواقعة على مقربة من أحمد آباد Ahmadabad (٢) وبذلك يمكن أن نقول ان هذه المدينة القديمة قد امتدت في الهند جنوباً وشرقاً فشملت نصف شبه القارة الهندية .

ولا يصح ان ننظر الى الهند كإحدى مناطق الآثار القديمة المحدودة المساحة ، بحيث يمكن لفريق من الباحث أن يسرعوا الخطى في الكشف عن مكوناتها الخفية تحت الأرض ، فالهند ذات طبيعة مختلفة عن باقي بلاد الدنيا القديمة كمصر أو العراق أو سوريا أو فلسطين أو لبنان أو اليونان أو فارس أو غيرها من البلاد ، فلو جمعت مساحة الأراضي التي ظهرت فيها المدنيات القديمة لما ساوت مساحة الهند وحدها ، إذ تبلغ مساحة الهند ٣٨ مليون كم<sup>٢</sup> ، ( بخلاف الباكستان وبنجلاديش وسيلان وغيرها )

(١) استيل غرمان - التققيب عن الماضي - ترجمة الأستاذ أحمد محمد عيسى ١٩٦٠ ص ٢ رءا بعدها .

(٢) هياون كبير - التراث الهندسي ص ٣ .

(٣) دكتور دولة أحمد صادق - جغرافية العالم - دراسة تأليفية - الجزء الأول - آسيا وأوروبا ، ١٩٧٠ ص ٧٠ على أنه يؤخذ من نشرة سفارة الهند في أهرام يوم ١٧/٨/١٩٧٤ بأن مساحتها ٣٢٧ كم<sup>٢</sup> ، ونيل الى الأخذ بهذا الرقم ، لأنه لو كانت المساحة أكبر من ذلك ، لما كان هناك صلاح للجهات الرسمية للهند في انقاصها .

(٤) ذكرت الدكتور دولة صادق أن تعداد السكان هو ٥٠٠ مليوناً « المرجع السابق » ، وهذا ما يؤيده جاي وبت Guy Wit فقد ذكر أيضاً أن تعداد السكان ٤٤٩ مليوناً انظر كتابه Rate of Population Increase لكن الرقم الذي ذكرناه هو تعداد سنة ١٩٧٢ حسب آخر الإحصائيات الرسمية .

(٥) ومن هذه اللغات ١٧٩ لغة مسلم بها كلغات أصلية للبلاد ، واللغات التي بقرها الدستور الهندي كلغات للإدارة المحلية والتي تستخدمها حكومات الولايات التي يبلغ تعدادها خمس عشرة ولاية بخلاف خمس مناطق إدارية تدار لأمريكا ، تبلغ أربع عشرة لغة ، وأن كلت اللغات الغالبية الاستعمال هي اللغة الهندية ، واللغة الإنجليزية ، ولكن أكثر من ٩٥ ٪ من السكان يتكلمون أكثر من لغة واحدة . والكتابة الرسمية عدا الإنجليزية هي أبا الكتابة التجارية Nagari Script المشتقة من الكتابة السنسكريتية Sanskrit Script ، أو الكتابة لاردية Ordu Script المشتقة من العربية . كما أن هناك لغات هندية أصلية كثيرة يتكلمها أهل المدن وأهل الريف Moshe Y. Sacks, Worldmark Encyclopedia of The Nations, Asia and Australia, ١٩٦٣ pp. 79-95.

لائمة(١) ، ذلك أن الهنود قد حفظوها نصوصا في الصدور أكثر مما كتبوها نقوشا على الآثار ، فكانت بذلك طيعة للنظور ، قابلة للتهديب ، متفاعلة مع التقدم الفكرى الإنسانى ، فقبلت بسهولة الكثير من الإضافات التى جاءت بها قرائح المفكرين على مدى الأجيال .

وبهذا تمكنت الكلمة المنطوقة والمرنية والمرتلة التى كانت تنتقل جيلا بعد جيل مع الإنسان الحى من أن تحافظ على الثراء العريض للفكر الفلسفى الهندى ، وهو ما لم يحدث لأى شعب من الشعوب . والغريب أن الفلاسفة كثيرا مايشيرون الى أن ترجمة النظم الفلسفية للهند بأكملها — وهى محاولات يقدم عليها المترجمون والعلماء ناشدين اثرأ اللغات الأخرى بها — أمر صعب تحقيقه ، لأن هذه النظم عاشت داخل عقائد دينية اشتملت على كثير من الطقوس ، التى تعنى معانى معينة ، قد لا تفهم إلا لمعتنيها ومزاويلها ، كما أن التراثيم التى تصاحب نطقها ، من العادة إلا تقصص سرها لغير معتق العقيدة(٢) .

ومع أن الاستعمار الإقتصادى الأوروبى للهند الذى انفردت به إنجلترا بعد ذلك بجوانب استعمارها السياسى ، كان ناهيا لثرواتها منهايا لذنبيتها القديسة ، إلا أنه كان كاشفا لفلسفتها القديمة العميقة ، ولا يمكن لأحد أن ينكر هذه الحقيقة . نفى البدء لم يكن يهوى الذهاب الى الهند إلا حفنة التجار المستطلين ، وكان العلماء

والفلاسفة الأوربيون يظنون أن الهند ليست إلا منبعاً للثروات ، فلما أصدر الفيلسوف الهولندى روجرز كتابه « دعوة الى الوثنية الخبيثة »(٣) وذلك فى عام ١٦٥١ ، وبدا الفلاسفة الأوربيون يقرأون عن الفكر الفلسفى الهندى وجدوه يحوى نظما للفلسفة متشابهة ، ولكنها مرصوفة رصا محكما ، احكمته الرواية فى البدء ، ثم اكملت احكامها الكتابة والتسجيل بجانب الرواية والترنيم ، وحفظته الأمهات مثل الآباء ليلقنوا تعاليم هذه الفلسفة للأطفال(٤) ، فنشأ الشعب الهندى عليا بفلسفته التى تغلفت بها عقائده ، فكانت الفلسفة هى مدرسة التربية الحقيقية للشعب الهندى . وبذلك ابتدا فلاسفة أوروبا يكتبون عن عبادة ( براهما ) ، ويترجمون كتب الفيدات The Vedas ويتحدثون عن روعة اليوبنشاد Upansads والربجيدا Rg Veda والمهابهارتا Mahabharata والراميانا Ramyana واليوجا Yoga وغيرها من روائع الفلسفة الهندية التى انبهر بها فلاسفة أوروبا .

وتعتبر الفيدات هى محتوى المعرفة Book of Knowledge للتراث الهندى المقدس . لأن ( فيدا ) تعنى المعرفة Knowledge وتشكل ( الفيدات ) الأساس الرئيسى الذى تقوم عليه العقيدة الهندوكية الحالية Hinduism التى يدين بها أكثر من ٨٥٪ من سكان الهند المعاصرين(٥) ، فهى لهم ( كالأنجيل بالنسبة للمسيحيين وكالقرآن بالنسبة للمسلمين ) .

وعلى قدر ما تحتوى ( الفيدات ) من مبادئ

(١) يرجع الى Sarverpala Radhakrushman and Charles A. More, A source Book in Indian Philosophy, 1937, VII.

(٢) المرجع السابق ( المقدمة )

Abraham Roger, Open Door to The Hidden Healbendom, 1651.

(٣)

(٤) فى كتاب يرسمها يوجانتندا من « فلسفة الهند فى مرقوجى » ، الذى ادعش أساتذة هارنارد بأريكا وهو الكتاب الذى نقله للحرية الأساذ زكى عوش ، ١٦٥٥ تجده يقول من حيث أنه فى بدء نشأتها : « وفى حضرة الأم نفوقنا المعرفة الخلوة والمرآة لالاسفار القدسة لتعسى الملهارنا والراميانا وكنت المرجع الشاق لنا فى التربية » يرجع للكتاب ص ١٩ .

(٥) هناك آديان أخرى فى الهند ، والهند من البلاد التى تحترم حقا حرية الآديان رغم دين الهندوكيين الغالب ، فالإسلام يدين به ١٠٪ من سكان الهند ، والمسيحية يدين بها ٢٪ من السكان والسيخ Sikho يدين بها ١٪ ، وهناك مجموعة ديانات كالابونية Buddhism التى أسسها الهنود والتى كانت تنقرض من أرضها الآن وهناك الجايز Jains والباريسز Parsas وغيرها ، ولا تزيد الآديان الأخرى فى مجموعها عن ١٪ .  
Worldmark Encyclopedia of the Nations p. 82. يرجع الى

وفى رأينا أنه سيأتى الدور على بحاث الإدارة العامة لتحديد نصيبهم من ثقافة الهند القديمة ، ولقد بدأت تبرز فى بعض كتابات علماء الإدارة العامة آراء فلاسفة الهند وإن لم يفصح بعضهم عنها . فلاستاذ والدو مثلا حينما أراد أن يعرف ( التنظيم ) Organization قال أنه لا يمكنه أن يغطى تعريفه للتنظيم ، والا فسيعيد أسطورة فاقدى البصر والفيل The Blind Men and The Elephant فكل منهم قد تحسس الفيل من مكان مختلف عن الآخر ، وبذلك خرج كل منهم بمعرفة عن هذا الحيوان تخلف عن زميله . ثم يخرج والدو من هذا الحديث ، بأن الذين يكتبون فى الإدارة ، لن يمكنهم استيفائها لأن المعرفة عندهم جزئية ، وما يقرره الاقتصادى عنها ، غير ما يقرره السيكلوجى . الخ .

ولأن ( الكلى ) فى المعرفة صعب المثال (٢) . هذا الذى قاله والدو ولم يشر الى مصدره ، يظهر لنا أنه مستعار من الفلسفة الهندية من مذهب الجائنتين ، الذين يدينون بأن الحقيقة نسبية ، ويضربون مثلا على هذا بفائدى البصر السفة ( أى أن الأسطورة من صنع فلاسفة الهند ) حينما يتحسسون فيلا ، فالذى يلمسه من أذنه سيصف الفيل بأنه مروحة ضخمة لذر الغلال ، أما الآخر الذى يضع يده على ساق الفيل فيسطن أنه عمود مستدير طويل ، ولهذا فإن الأحكام نسبية ، والحق الذى يصفه شخص أو جماعة ليس إلا حقا من وجهة نظر معينة ، وربما يكون باطلا من وجهة نظر أخرى . وهو نفس ما ذهب اليه والدو بفارق أن الجائنتية وفقا لتعاليم مؤسسها «ماها نيرا» ، أن كانت تظن أن الحق الكلى بعيد المثال ، إلا أنها تعترف به لطافتها ، الذين يتقنون حياتهم متقشفين متبتلين ، يبحثون عن سر الوجود ، حتى يطهروا أنفسهم من أدران الحياة ، فإذا تمكثوا من ذلك ،

فلسفية ، وضعتها فى صف أكثر النظم الفلسفية تقدما فى العالم ، وقامت لأجلها أقسام للفلسفة الهندية فى جامعات أوروبا وأمريكا ، إلا أنها غاية فى التعقيد ، لكثرة تقسيماتها ، وتفرعاتها ، وأساطيرها ، وأشخاصها ، ووقائعها ، واختلاط بسيط الكلام فيها مع معتقده ، وبالغ الحكمة مع أولياتها . لهذا قامت فى جامعات الدول المتقدمة ضمن الدراسات المقارنة فى العلوم الاجتماعية ، أقسام تحاول أن تستلهم المعرفة من أفواه الحكماء الهنود وكتاباتهم ، وكل منها يبحث عن نصيبه من هذه الفلسفات . وكما تاه الناس فى آثار الهند تاهوا أيضا فى فلسفة الفيدات (١) ولكن الأوروبيين استخلصوا منها ثقافة الهند ، التى قالوا عنها أنها تحوى كل شيء ، وإن دقائقها تحتوى على كل طريف من المعرفة وكل عميق فى شؤون الحياة ، وأنها تحوى من البدائيات البسيطة فى معرفة الكون الى أعقد النظريات الميتافيزيقية ، ومن الوثنية المتطرفة الى وحدة الخائف مثلا فى الإله الأكبر للهينوكيين (براهما) . وبدأ الأوروبيون يراجعون حصيلة المعرفة الغربية من الفلسفة ، وكلها وجدوا رأيا لفيلسوف متماثل مع ما تراوه فى النظم الفلسفية للهند ، قالوا عنه أنه استعاره منها ، هكذا قالوا عن سقراط بأن فيلسوفا هندية جاء الى مقره فى أثينا وأخذ يحاوره فتعذى سقراط من فلسفته ، وعن أرسطو Aristotle أن الإسكندر الأكبر « تلميذه » أرسل اليه كتب الهند الفلسفية فنهل منها ، وشملوا حديثهم كذلك فيثاغورث Pythagore وديموقريطس Democrite وفيدون Phédon ، وحينما وصلوا للفلاسفة الحداثى رويوا لنا تأثير الفكر الفلسفى الهندى على هررر Herder وشجل Schlegel وولهم Wilhelm وفندسمان Windeschmann وغيرهم ممن لا يعدون ولا يحصون (٣) .

(b) M. Bloomfield, The Religion of Veda, 1908 and See also; S. Radhakrishman, A Source Book in India Philosophy, 1957, pp. 3-36.

H. De Glasenapp, La Philosophie Indienne, 1951, p. 13.

Dwight Waldo, Ideas and issues in Public Administration, 1963, p. 82.

(١) يرجع الى

(٢) يرجع الى

(٣) يرجع الى

فهم وحدهم الذين استكشف الحقيقة المطلقة لهم.

وإذا استثنينا تقسيمات الفيدات التى ينوء الحديث بحملها عند تحليلها ، كالريج فييدا The Rig Veda وهى الخاصة بطلاق الترانيم والثناء للاله The Hymns and Praise « والسلمافيدا الخاصة بضبط الإنغام Melodies عند التراتيل ، والياجورفيدا The Yajur Veda الخاصة بالقرابين Sacreficial Formules التى يقوم بها الكهنة للالهة ، والاثارافيدا The Atharua Veda الخاصة بأنواع السحر The Majic Formula ، كما إذا تركنا جانباً أشكال الفيدات المتنوعة كالمانترا The Mantra أى الترانيم ، والبراهمان Brahmanes أى قواعد اللقوس والدعاء والرقى ، التى يقوم بها الكهنة ، والأرانياكا Aranyaka أى نصوص الغابة الخاصة بالقسيسين الرهبان ، واليوبانشاد Upanads وهى المحاورات السرية للفلاسفة (١) ، إذا استثنينا الخوض فى مسائل هذه التقريمات الفلسفية ، رغم أنك تجد بالنسبة للفلسفة الهندية بالذات ، أن التزنيـم والنغم والطقوس وتقديم القرـبان ، تصوى من المواعظ والحكم ، ما يمكن إدراجه تحت بنود الأخلاقيات ، لأن الفلسفة الهندية جاءت مختلطة بكل هذا ، فسوف تجد أنهن الإلهية الكبرى أن نقول أن بحلت العلوم ، يجدون أكثر أغراضهم بالذات فى اليوبانشاد التى تحوى آراء الهند الفلسفية العظمى (٢) .

ومن أهم الموضوعات التى تحتوى عليها اليوبانشاد والتى يجد دارس الإدارة العامة فيها كثيراً من المعرفة ، تلك القوانين المسماة بقوانين مانو The Laws of Manu ، ففى هذه القوانين يظهر بوضوح كيف روضت الفلسفة الهندية عقلية المواطن الهندى القديم فطبعته بالقناعة مع شيء كثير من التسوة ، كما أنه ظاهر فيها كيف بدأ المجتمع الهندى طابعه فى التشف والزهـد ، بحيث أصبحت طبيعته العامة العزوف عن الدنيا

وزهوتهما ، والرضا بقليل العيش وأبسط المظاهر فى الحياة .

وهذا التشريع الماتوى فى جملته ، تشريع دقيق صارم أريد به تربية خلق الهندواخضاعهم لطبقة الكهنة ( البراهمين ) ، وللملوك كذلك ، وتم بموجب هذه القوانين تنظيم قواعد السلوك الاجتماعى للناس عامة ، كما أريد تثبيت قواعد العرف والتقاليد التى عاشت مع الهندو حتى اليوم .

وقوانين مانو ذات الطابع الفلسفى هى إبيات من الشعر بلغت ٢٦٨٥ بيتاً ، قيل فى ميتولوجية أهل الهند القدامى أنها من وحى الإله «براهما» (٣) الذى كان فى نظرهم هو الإله الأكبر الذى لا يقر .

ولقد صورت هذه القوانين طبقات الشعب على هيئة أربعة أجزاء من جسم الإله براهما ، أعلاها طبقة البراهما ، وهم كهان الإله ذاته ، وهم ذوو طبيعة قدسية ، وكانوا يمثلون من الإله رأسه ، بمعنى أنهم كانوا بالنسبة له مصدر حكمته . هؤلاء كان يجب على الملوك أجلالهم وعليهم أن يخدموهم ، والا ينالوا من كرامتهم ، وأن يحقنوا رجاءهم ، ويستجيروا لنصائحهم ، ولا يمسوا أهلكهم ، ولا يفرضوا عليها الضرائب ، ولا يحملوها بأى التزام ، ولو فى أشد الظروف (٤) . أما الطبقة الثانية فكانت طبقة المتحاربين ، وكانوا يمثلون من الإله ذراعه أى مادة قوته . وكان من هؤلاء يخرج الملوك ، الذين كانت مكانتهم أيضاً مقدسة ، حيث تشبههم هذه القوانين بالنار المقدسة التى لا يصح الاقتراب منها ، وبالشمس التى تضىء القلوب ، وتشتع النور فى العيون ، ويقوى الطبيعة العظمى . . كذلك التى تسكن الرياح لو القمر أو ما شابه ذلك . فهم فى مكانتهم القدسية لم يكن يطوهم غير طبقة البراهمة فقط . أما الطبقة الثالثة فكانت طبقة التجار والصناع ، وهم الذين يمثلون من الإله فخذه ، أى التى تعينه

Will Durant, The Sotry of Civilization, p. 407.

Jack Pinegun, The Archeology of World Religions, 1952, p. 30.

A Source Book in Indian Philosophy, 1957, pp. 172-192.

(١) يرجع الى

(٢) يرجع الى

(٣) يرجع الى

(٤) الدكتور مصطفى الخشاب - تاريخ الفلسفة والنظريات الفلسفية - ص ٢٦ وما بعدها

على انتصاب طوله ، وهؤلاء هم أفراد الشعب العاملين الذين يمثلون مصدر رزقه ، ولكن ليس لهم أن يتساورا في الحقوق بطبقة المحاربين ولا في الطقوس الدينية بطبقة البراهما ، أما الطبقة الرابعة فهي طبقة العبيد والارقاء ، وهي تمثل قدم الاله اى اننى أجزاء جسمه ، وهؤلاء هم الذين لا يجب أن يعلو رأسهم الى أعلى لأنهم خلقوا للخدمة دون التمتع بأى امتياز ، ولهذا قضى على أغلبهم أن يظلوا في القاع .

ولقد استعانت المدرسة المانوية في الإدارة العامة بهذا التنظيم على صرف الناس عن طلب المساواة في المعاملة ، فزهدوا عن المطالبة بحقوقهم ، ودأبوا على فهم أنفسهم بالطريقة التى رسمتها لهم هذه القوانين .

ولقد كان على طبقة البراهمة التى ككل لها كل مظاهر التقديس والاحترام ، أن يتدع شيئا ضمن دوام هذا التنظيم ، حتى يكفل لهم دوام البقاء فى علوهم ، وليظل الناس بعيدين عن التفكير فى أمر دنياهم ، فكان أن صور ( الجزء ) Chatiment الذى يقع على المخالفين للتنظيم البراهمى ، وكأنه أمر قدسى لا يصح المناقشة فيه ، فجعلوا من هذا المبدأ الإدارى الصرف أى (الجزاء) الها مطاعا ، وصوروه على هيئة « السياسى الماهر ، والمدير الماهر ، الذى يحكم الجنس الإنسانى ويرعى مصالحه ويسهر على سلامته » حتى أصبح من الجزاء فى ميثولوجية الهنود القدامى « قاض قدس » . « يستيقظ مبكرا قبل أن تستيقظ الكائنات ولا يغضب عينيه الساهرتين حتى لا يغفل العابثون من رقابته » ثم ليضنوا التشدد فى تنفيذ هذا القانون «فقد أشار هذا القانون الى أن البراهمى اذا أساء تطبيق الأوامر التى تهبط عليه من عالم الالهة، انقلبت سمادة الأفراد بؤسا وشقاء ، وعاث الأشرار فى الأرض فسادا ، وتحللت الروابط الاجتماعية . واعتدى الأقوياء على الضعفاء ، وانتقم العبيد من الأسبياد ،

واستولى الدهماء على صولجان الحكم ، وساموا البراهمة صنوف العذاب والأوان المذلة والهوان . وهذه الفلسفة على ما فيها من أمل براق فى الحرص على سلامة النظام الاجتماعى ، ومن رغبة معسولة فى تنفيذ القوانين ، إلا أنها كما يقول بول جانيه تخفى وراءها أعنف مظاهر الحكم التيوقراطى ، وأقسى مظاهر الملكية المستبدة لأنها تضع فوق قمة المجتمع (اله الجزاء) وقد تدثر فى أنواب دموية لا تعرف اللين والمهادنة (١) .

وكان تطبيق مبدأ الجزاء بهذه الصورة ، علاوة على أنه ساعد على اعتناق شعب الهند القديم للأفكار الصوفية، التى ولدت فيهم العكوف على التأمل العقلى فى القوى الخفية والغناء فى الذات الإلهية ممثلة فى الاله براهما واليحد عن مشاكل الحياة اليومية خوفا من الأذى الذى يصيب المتعلق بأمور الدنيا ، كان كذلك سببا فى خلق طبقة شعبية خالصة غير الطبقات الأربع التى وردت فى القوانين المانوية ، وهى طبقة المنبوذين ، التى كان قوامها أسرى الحروب وبعض القبائل الوطنية التى لم ترض الارتداد عن ديانتها الفطرية ، وكذلك الذين يصبحون عبيدا وأرقاء نتيجة توقيع الجزاء عليهم. ولقد تمكنت طبقة البراهمة فى ظل المدرسة المانوية أن تسيطر على المجتمع الهندى القديم وتقيم لنفسها داخله استقلالا فنيا عجيبا ، حتى أصبح يعتقد أفرادها أنها إحدى الوسائل الهامة المؤثرة فى الطبيعة ، والتى بتسخيرها لقواها يمكنها أن تزيد من الإنتاج القومى ولا سيما فى الزراعة، كما أصبح يعتقد الناس فى أن أرضها يبقى البلاد شر الكوارث الطبيعية ، وشر الإغاث الزراعية ، وشر الأمراض التى تنتاب مملكة الحيوان . ولكنه رغم كل هذا الانضباط الإدارى الذى صاغه بعناية البراهميون القدامى اذا طبقة من المفكرين ينفلتون من بين برائن هذه المدرسة ويؤسسون مذاهب مختلفة تقاوم سيطرة البراهمة .

لقد حاول البراهمة أن يقسموا بينهم وبين الغزاة من الآريين بقيادة الهند فتركوا للغزاة الانخراط في سلك المحاربين الكشاتريه Kchatrayas في حين قصروا على أنفسهم وظائف الحكمة والفلسفة والكهنوت . وقد جعلوا من الفلسفة التي ضمت كل معارف الهند سرا ولغزا وموقفا عليهم ، وجعلوا من اللغة السنسكريتية لغة للكهنة ، فعاشت مغلقة في عقولهم ، كما أن كتابتها لم تكن صناعة لغريهم واستخدموا الكتابة في القليل النادر ولهذا سيطروا على مجال العلم والفلسفة .

وكان من الضروري أن يظهر من الشعب أناس يحاولون فك طلاسم اللغة السنسكريتية ، ولهذا نجدها تتطور في عصر بوذا إلى اللغة البراهميتية، التي كانت لغة البوذيين والجائنين ثم تحولت إلى لغة شعبية وهي اللغة البالية ( التي كتبت بها تعاليم بوذا ) .

وانك تلحظ التشكيك في قوة البراهمة في بعض اشعار اليونان نشاد نفسها ، ففيها من الاشعار ما تشير اليهم بتهكم . الا ان المعول الحقيقي الذي هدم تسلط طبقة البراهمة على الشعب الهندي القديم لم يكن غير بوذا نفسه الذي عاش بين عام ٥٦٣ وعام ٤٨٣ ق م .

ولقد اعتنى الهنود القدامى بتدوين تعاليم بوذا كتابة بعد أن تداولها الشعب ما يقرب من ثلاثة قرون ، وأمر المجلس البوذي في عام ٢٤١ قبل الميلاد بتدوين هذه التعليمات وأطلقوا عليها اسم الباناتاكس «Pitakas» ومعناها سلال القانون Baskets of the Law وهي تحوى ثلاثة أقسام: السوتا The Sutta أى حكايات بوذا ومناقشته ، والفينيا The Vinaya أى تشريعه Discipline والإببوزما The Abbidhamma أى مذهبه (١) .

ومع أن الديانة البوذية قد تفرعت أصلا من الديانة البراهمية الجادة ، ولم تكن في أول

الأمر تقتصد القضاء على الفوارق الطبقة في المجتمع الهندي القديم ، إلا أنها بتبنيها مبدأ المساواة بين أفراد الشعب ، ومناداتها باشتراك الأفراد جميعا في الطقوس والعبادات ، إذا بحركتها التي كانت بمثابة ثورة داخل صفوف المدرسة المانوية تنادى بضرورة إزالة القيود الاجتماعية وتخفيف حدة الفواصل التي كانت موجودة بين مختلف المجتمعات في الهند .

وطالب بوذا اتباعه ومؤيديه بأن ينتشروا في الأرض ويمعلنوا أن الفقراء والأغنياء كلهم سواسية ، وأن رجال الدين ورجال الحرب ورجال الزراعة والصناعة جميعهم مواطنون فضلاء ، وجميعهم يتساوون في التمتع باتامة الشعائر الدينية . وأن البراهمى لا يميز غيره من أفراد الطبقات الأخرى ، وأنه ليس بينه وبينهم ذلك الاختلاف الكبير الذي يوجد بين الذهب والصخر ، أو بين النور والظلمة ، أو بين العلم والجهل ، كما أدخل هذا الزعيم البراهمى الثورى تفسيرا جذريا في مفاهيم المدرسة المانوية ، إذ نادى بأن البراهمى لم يخرج من الأثر أو من جوف الأرض ، ولم يولد في هذا العالم عن طريق غير طبيعى ، وأنه رجل عادى كسائر الأفراد ، إذا مرض أو مات أصبحت جثته شيئا نجسا ، يحرم لمسها كجثث سائر الأدييين .

ولكن رغم كل هذه المبادئ الإنسانية التي أعلنتها البوذية ، ورغم ملاح في تصويرها من نضج وتقدم ، إلا أنها لم تتمكن في تصويرها ، أن تتنزع من فلسفة الهنود القدامى حب الزهد والبعد عن الحياة ، فظلت ادارتهم العامة أسيرة هذا الإطار ، وخاصة أن مبادئها كانت أكثر تحريضا على هذا الاتجاه ، إذ بنت مذهبها على أربعة مبادئ سميتها بالحقائق السامية الأربع أولاها : تقرير وجود الآلام ، وأن الحياة ضرب من الآلام ذاته . وصورت مظاهر الآلام في الولادة والمرض والشيخوخة ، ثم تمتدتها إلى ظواهر

(١) يرجع إلى James Hinstings and John Selbin, Encyclopedea of Religion and Ethics, 1944, Indian Buddhism. كما يرجع إلى المرجعين السابقين وإلى كتاب ول ديوانتن قصة الحضارة .

٥٠٠ عام ، ولقد كان يقول لاتباعه .. اذا اساء الى انسان عن عمد فسأرد اليه الاساءة بوقاية من حبي ، وسأمنحه حبا مخلصا ، وكلما زادني شرا فسأزيد خيرا .

The more evil comes from a man the more good shall come from me.

ثم هو القتل ليريديه :

١ - لا يقتل أحد كائناتنا

Let not one kill living being.

٢ - لا يأخذ أحد ما لم يعط له .

Let not one take what is not given to him

٣ - لا يقول أحد كذبا .

Let not one speak falsely

٤ - لا يشرب أحد مسكرا .

Let not one drink intoxicating drinks

٥ - لا يقعن أحد على دنس (٤) .

Let not one be unchaste

ورغم هذه الثورة الاصلاحية التي تعبر عن أغلى معاني السلوكيات التي تهتم بها الدراسات الادارية الحديثة ، ورغم ما عمله الامبراطور اسوكا (١) Asoka لنشر تعاليم بوذا داخل البلاد وخارجها ، فان البوذية الآن كينين يدين به الملايين ، والذي هومن أكثر اديان العالم روادا، فقد أصبحت دينا لغير الهنود رغم أن المعتنقين له في العالم يبلغون الـ ٥٠٠ مليون (٦) .

ان الحديث عن فلسفة الهند يطول شرحه ، وان ما يمكن أن تستفيد منها دراسات الادارة العامة لكثير وكبير ، ولكنه يحتاج الى مشقة في التفكير لمعرفة كيف نظم الهنود فلسفتهم وامنوها وأتروها بكل فكر ثاقب .

الحياة كلها . وثاني مبادئها يقرر أن مصدر الألم هو الشهوة ، والمبدأ الثالث يطالب بضرورة القضاء على هذه الشهوة ، أما المبدأ الرابع فيرسم طريق الوصول للقضاء على هذه الشهوة . وهذه المبادئ الاربعة هي التي تسمى ( السبل المسمية ذات الشعب الثمان ) .

والشعب الثمان : انما تحدد الصفات التي يجب ان يتحلى بها المرء وهي : سلامة الراي Right Views وسلامة النية Right aspirations وسلامة القول Right Speech وسلامة السلوك Right Conduct وسلامة العيش Right Livelehood وسلامة الجهد Right Effort ، وسلامة التصدق في الأمور التي تعيننا Right Mindfulness وسلامة التركيز العقلي Right Concentration كل هذه السبل والشعب يمكن ردها الى امور ثلاثة هي : الاستقامة Droiture والالتفات La Meditation والحكمة La Sagesse (١) . وبهذا وضع بوذا للهنود القديمي صراطا واضحا يمكن للادارة العامة أن تتبعه وهي حذرة من مطباته ، المنظمة في الزهد والتعالى عن اطمالب الاكل في الحياة الدنيا ، لان التعاليم البوذية قد صورت في عموميتها الحياة شرا من الشرور يجب التخلص منه ، بينما اعتبرت العالم الآخر هو الخير الاعظم والمطلب الاسمى للمواطن الصالح الذي يجب أن يتطلع الى أرجاء الدولة السماوية ، غاضا ببعصره عن تلك الدولة الارضية ، فخلقت جيلا من الاداريين الزهاد والمتصوفين ، ما زال امتدا اثره في الهند حتى اليوم (٢) .

لقد كان بوذا صاحب ثورة (٣) ، ولكنها ثورة اخلاقية علا فيها السلام على كل شيء وكان كائنه اعتنق ديانة السيد المسيح قبل أن يولد بكثير من

(١) يرجع الى تاريخ الفلسفة والنظريات الدينية للانساذ الدكتور مصطفي الخشاب ص ٢١  
Will Durant, The Story of Civilization, p. 425 and see.

(٢) يرجع الى كتاب الدكتور أحمد الخشاب في التفكير الاجتماعي ١٩٧٠ ص ٩٨ .  
(٣) يرجع الى Eugène Burnof, Introduction à l'Histoire du Bouddhisme, and see also Encyclopedia of Religions, (India Buddhism).

(٤) V.A. Smill, Asoka, The Buddhist, 1959.

(٥) The Archeology of Religion Encyclopedea of Religions and Ethics p. 209. على أن كتب المعتقدات القديمة  
(٦) يحدد عدد البوذيين في العالم بمقدار ١٥٠ مليون بوذي وسواء كان العدد خمسمائة أو مائة وخمسة وخمسين مليون فهو عدد كبير بالنسبة لتعداد الاديان .



# ندوات حلقات بحث مؤتمرات

## الندوة العربية الأولى في المسائل السكانية لموجهى ومستوى الثقافة العمالية في الدول العربية

انتهاء مؤتمر الغذاء العالمى الذى دق ناقوس  
الخطر امام البشرية التى تواجه الآن أزمة  
المجاعة لقلة الغذاء الذى يكفى ملايين البطون  
الخاوية والانواء المفتوحة .

ومن هنا تجيء أهمية هذه الندوة من انها  
تمثل استجابة طبيعية واعية لظروف العصر  
ومتطلباته . فحين نواجهنا الحقيقة المرة بأن مخزون  
الغذاء العالمى الآن لا يكفى لأكثر من أسابيع  
محدودة ، وأن عدة ألوف من البشر قد لقوا حتفهم  
من الجوع في أنحاء عديدة من العالم ، وأن هناك  
ملايين أخرى من البشر يتهددهم ذلك المصير ..  
حين نواجهنا هذه الحقائق سرعان ما يقفز أمامنا  
سؤال يطرح نفسه بالحاح .. ماذا بعد ؟ ..  
فذلك هو السؤال الذى اجتمعت الندوة العربية  
السكانية للإجابة عنه .. خاصة وأن الدلائل  
تشير الى أن حزام الجوع والقطط في أفريقيا  
يهدد الآن بالزحف الى الشمال نحو الجناح الغربى  
لأمنا العربية .

وقد اظورت مناقشات الندوة أهمية دراسة  
أبعاد المشاكل السكانية للمهتمين بشئون الثقافة

عقدت بالقاهرة في الفترة من ٢٣ نوفمبر الى  
٥ ديسمبر ١٩٧٤ الدورة العربية الأولى لمسئولى  
الثقافة العمالية عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية  
للمسائل السكانية التى نظمتها منظمة العمل  
الدولية بالاتفاق مع وزارة القوى العاملة والمؤسسة  
الثقافية العمالية وحضرها ممثلون عن اتحادات  
العمال والمنظمات العمالية العربية المتخصصة  
في مجال للثقافة العمالية في جميع البلاد العربية ،  
وممثلون عن المنظمات الدولية الاقليمية المعنية  
كمراقبين ، كالجامعة العربية ومنظمات اليونسكو  
واليونيسيف والصحة العالمية وجميعيات السكان  
وتنظيم الأسرة .

وتأتى هذه الندوة قبل نهاية عام ١٩٧٤ الذى  
اعتبر السنة الدولية للسكان من أجل حث العالم  
على انتهاز سياسات تقيسه الوقوع في خطر  
الزبادات المطردة في السكان بمقادير واعداد تفوق  
معدلات الزيادة في التنمية وتكفل له التنسيق  
والمواعاة بين تزايد السكان والموارد المتاحة مما  
يسمح بأكثانية اقامة الحياة الرغيدة لبنى البشر  
.. كذلك يجيء انعقاد هذه الندوة في اعقاب

من بيعها ، وهذا يتطلب زيادة وعينا في الأمة العربية بحقيقة ما يجري في عالم اليوم والاتجاه بخطى واسعة الى الامادة من المزايا النسبية العديدة على امتداد ارضها الواسعة فيتفاعل رأس المال العربي الهائل مع الأرض العربية وما تكتنزه من خيرات ، بخبرة الانسان العربي وأخلاصه ليتحقق الخير لجماهير هذه الأمة وتكون بحق خير أمة أخرجت للناس .

وأخيرا فقد جاءت توصيات هذه الندوة في ختام أعمالها مؤكدة هذا الفهم الواعي لابعاد المشاكل السكانية التي اظهرتها مناقشتها ... ومن اهم هذه التوصيات ضرورة تعميق المعرفة بالمسألة السكانية على مستوى الوطن العربي وعلاقتها بأوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية ، مع الاهتمام بتحقيق الربط الدائم بين المسألة السكانية ودراسات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وأوصت الندوة بالعمل على أن تتضمن برامج الثقافة العمالية دراسات عن الثقافة السكانية واهميتها بالنسبة للتنمية وتأثير ذلك كله على القوى العاملة ، وعقد دورات وحلقات أخرى على المستوى القطري والإقليمي لتأثير المسائل السكانية على العمالة .

واكدت الندوة دور أجهزة تنظيم الأسرة وضرورة دعمها بالامكانيات المادية البشرية لتحقيق رسالتها وفقا للتراث العربي والقيم الروحية والحضارة العربية الانسانية وانسجاما مع مبدأ التكامل العربي .

وطالبت الندوة بضرورة تحسين أوضاع الريف والبادية وتطويرها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتحقيق التوازن بين الريف والمدينة في خطط التنمية ، ودعم أجهزة الرعاية الصحية والطلب الوقائي على المستويين القطري والقومي لرفع المستوى الصحي للانسان العربي .

وعكست توصيات الندوة أيضا اهتمامها بقضية محو الأمية والارتفاع بالمستوى العلمي لبناء الوطن العربي حيث طالبت بتضافر الجهود

العملية حتى يمكن فيها بعد احوال المسائل السكانية ضمن برامج الثقافة العمالية نظرا لاهميتها للعمل ، لأن الزيادة السكانية تؤثر على الاستخدام والأجور وعلى دخل الأسرة وظروف العمل ، بقدر ما تؤثر على التنمية الوطنية وتوعية الحياة والبيئة التي يعيش فيها العمال ... وأنه لكي تتحقق رفاهية كافية للعامل ينبغي أن يبحث من أجله المشكلة السكانية التي تنعكس على تعليمه وصحته وإسوته وكل متطلبات الحياة .

كذلك أظهرت المناقشات أن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربي لا تعنى بالضرورة تحديد النسل أو التقليل من معدلات زيادته . ذلك أنه ان كانت بعض البلدان العربية تعاني من زيادة سكانية كبيرة فإن بلدانا أخرى تعاني من نقص في السكان تتقاعس معه قواها البشرية عن استيعاب ما جباها الله بها من خير وثروة . ومن هنا فإن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربي مسألة تنسيق وتكامل سكاني تستطيع به أمتنا العربية أن تفع قواها البشرية في الموضع المناسب بها لتواصل مسيرتها بثبات في المجتمع الدولي .

وعن مشكلة الغذاء العالى أوضحت المناقشات أنها في الأساس مشكلة تزايد مطرد في عدد السكان لا يتناسب مع التوسع الرأسي والأفقى في الرقعة الزراعية ، الأمر الذي تتزايد معه أسعار المنتجات الزراعية ... وهذه الحقيقة أو هذه المشكلة توجد بصورة صارخة في الدول النامية حيث معدلات النمو السكاني عالية من ناحية ووسائل الإنتاج والقدرة على الاستثمار متخلفة من ناحية أخرى . والبلدان العربية مثل مؤام لذلك حيث يحدث نمو سكاني في بعض أقطارها بمعدلات كبيرة ، وأرض عربية صالحة للزراعة بمئات الملايين من الأفدنة والهكتارات لا تجد المال الكافي في بعضها ، أو الأيدي العاملة المدربة في البعض الآخر وذلك لكي تغل هذه الأرض الخير لبناء هذه الأقطار . ومن ثم كان استيراد كثير من الأقطار العربية حاجتها من المنتجات من دول تلوح من فترة أخرى بحرمتها

للارتقاء بالمستوى التعليمى فى الوطن العربى بما يكفل بناء الانسان العربى القادر على مسيرة روح العصر فى كافة الميادين واستصدار التشريعات التى تكفل الزامية مجانية التعليم فى كل مراحل .

المختلفة من اجهزة حكومية ومنظمات شعبية فى مجال محو الامية على المستويين القومى والقطرى ومدها بكافة الامكانيات الكفيلة بالقضاء على هذه المشكلة ونشر الوعى السكانى فى المجتمع ، كذلك تكثيف الجهود من قبل الاجهزة الحكومية

## حلقة دراسية عن دور المرأة فى التنمية الريفية

نفى مجال السياسات أوصت الحلقة الدراسية بضرورة النظر الى سياسات التنمية على انها جزء من سياسة التنمية القومية للدول، ذلك ان استثمارات التنمية فى البلاد العربية لم تعط الاهتمام الكافى لتحسين ظروف الحياة الريفية ، وأوصت الحلقة باعتبار المشاركة الشعبية فى عملية التنمية جزءا من استراتيجية كلية للتغيير الاجتماعى وضرورة تعبئة الجهود لانضمام المرأة الى التنظيمات المخططة للمشاركة الشعبية، وأوصت كذلك باعادة النظر فى القوانين والاجراءات التشريعية ذات الأثر السلبية على اشتراك المرأة فى خطط التنمية والتأكيد على زيادة وعى المرأة بضرورة ممارستها لحقوقها القائمة واصدار التشريعات السياسية والمدنية اللازمة لهذه الممارسة ، وأخيرا أوصت الحلقة فى مجال السياسات بأن تتبنى الحكومات العربية سياسات سكانية تهدف الى تحسين نوعية حياة سكان الريف مع ضرورة الأخذ ببرامج تنظيم الأسرة وادخال موضوع السياسات السكانية فى المناهج الدراسية .

وفى مجال اعداد وتأهيل المرأة للعمل فى الريف أوصت الحلقة الدراسية بضرورة توفير فرص العمل للمرأة فى الريف بالتوسع فى التصنيع الزراعى والمؤسسات الانتاجية الصغيرة وما يتطلبه ذلك من وضع برامج للتدريب المهنى للعمالات الريفيات لتزويدهن بالمعلومات

نظمت جامعة الدول العربية بالاتفاق مع منظمتى الأمم المتحدة للتغذية والطفولة حلقة دراسية عن دور المرأة فى التنمية الريفية عقدت خلال شهر نوفمبر ١٩٧٤ بمقر الجامعة بالقاهرة ، وحضرها ممثلون من ١٨ دولة عربية ومن دول البحر المتوسط ، مع مراقبين عن الأمم المتحدة والاتحادات النسائية الحكومية والاهلية .

وقد تم تخطيط برنامج الحلقة الدراسية فى اطار يودى الى تركيز الانتباه على العلاقات المتداخلة بين وضع المرأة والتنمية الريفية والمشكلات السكانية ، كما يودى الى اقتراح الاستراتيجيات الكفيلة بزيادة مشاركة المرأة فى عمليات التنمية .

وعقدت الحلقة ثمانى جلسات عامة قدم فيها ١٤ بحثا كما قدمت تقارير شسوية من بعض الاعضاء عن الاوضاع فى دولهم ، كما تم تحليل اجابات ٩ دول من الاستبيان الذى ترسل اليها عن موقف المرأة من التنمية الريفية، وقد انقسمت الحلقة الدراسية بعد ذلك الى ثلاث مجموعات عمل : واحدة عن سياسات التنمية الريفية والثانية عن اعداد وتأهيل المرأة للعمل فى الريف . والثالثة لدراسة مشكلات الامية وتنظيم الأسرة ، وقامت المجموعات الثلاث بدراسة هذه الموضوعات ووضعت فيها توصياتها .

في المناطق الريفية على تنظيم دراسات وبرامج لتعليم من غائتهم فرص التعليم ، وأن تتحمل المنظمات السياسية مسؤولية القيام بحملات لمحو الأمية وزيادة مشاركة المرأة في عمليات التنمية .

وأخيرا أوصت الحلقة الدراسية بضرورة إجراء البحوث في العوامل المؤثرة في اسهام المرأة في التنمية ، وفي دور المرأة في اتخاذ القرارات لتنفيذ برامج التنمية الريفية ، وفي المعتقدات والاتجاهات المؤثرة في ادراك المرأة وتصورها لدورها في المجتمع .

وبمناسبة اعلان عام ١٩٧٥ السلام الدولي للمرأة فقد طالبت الحلقة الدراسية بضرورة بذل جهود مكثفة في الدول الاعضاء لزيادة مشاركة المرأة في التنمية الريفية والعمل على انشاء لجان نسائية في الدول التي لا توجد فيها مثل هذه اللجان .

والمهارات لتحسين انتاجيتهن ، والعمل على تقديم برامج للتدريب المهني للفتيات غير المقيدات بالمدارس والنساء غير العاملات ، كما أوصت الحلقة الدراسية بالعمل على سد الحاجة الماسة لدول المنطقة العربية الى الفنيين والمدرسين القادرين على العمل في مجالات التنمية الريفية ، وأخيرا أوصت الحلقة بضرورة إجراء البحوث والدراسات ووضع الاحصائيات المتعلقة باستخدام المرأة في القطاع الريفي ومعدل المشتغلات بأجر ونسبة الأمية والمشكلات الصحية التي تواجههن ، ولا شك أن التخطيط السليم يحتاج الى مثل هذه البيانات .

وفي مجال محو الأمية وتنظيم الاسرة أوصت الحلقة الدراسية باعتبار برامج تنظيم الاسرة جزءا من خدمات رعاية الامومة والطفولة ، أما بالنسبة للقضاء على الأمية فقد أوصت الحلقة بضرورة تشجيع الشباب المتعلم وطلبة المدارس

## الندوة الدولية الرابعة للمخاطر الصحية في صناعة البناء والتعمير

حول الاخطار والامراض المهنية التي يتعرض لها العاملون في مجال البناء والتشييد ، ومن هنا جاءت أهمية هذه الندوة الدولية .

وقد جاء في حديث الدكتور غزاد محي الدين وزير الصحة المصري ورئيس شرف الندوة قوله: في وقت نتجه فيه مصر بعد الساعات من أكتوبر الى مرحلة البناء والتشييد ليس على نطاق منطقة القناة فحسب ، ولكن لمرحلة البناء الشامل لمصر الحديثة ، فهي بلا شك ازاء هذا الاتجاه الضخم في البناء معماريا واقتصاديا وصناعيا واجتماعيا ، فإن مجتمعا عماليا ضخما سيكون نتاج هذا التحويل، ومن ثم فإن اهتماما بالعاملين في هذا المجال يتطلب اهتماما اكبر ووسع من ناحية الدراسات والتطبيق في مجال التامين والطب الصناعي ، مع ضرورة الاستفادة من

عقدت بمقر الجامعة العربية بالقاهرة في الفترة من ٢٥ - ٣٠ نوفمبر ١٩٧٤ ، الندوة الرابعة للمخاطر الصحية في صناعة البناء والتعمير ، واشترك فيها خبراء من ١٢ دولة اجنبية و٦ دول عربية وهي : المجر وبلجيكا والمانيا الديمقراطية والمانيا الاتحادية وفرنسا والبرازيل واسبانيا وكندا وبلغاريا ورومانيا والسويد والارجنتين وسوريا والعراق والسودان والكويت وفلسطين ومصر .

وكان هدف الندوة دراسة الامراض الجلدية والصدفية التي تصيب العمال في عملية البناء والتعمير ، وطرق وقاية وحماية العاملين في هذا الميدان ، والاكتشاف المبكر للأمراض ، وقد شهدت الندوة مناقشات لبحوث علمية مستفيضة

هذه البحوث والدراسات في توسيع نطاق الاهتمام بعمل البناء والتشييد المصريين .

وتناولت البحوث المصرية في الندوة عددا من الموضوعات الأساسية في الأمن والطب الصناعي لعمل البناء ، من ذلك البحث المقدم من الدكتور سمير الفوايى عن الإصابات الحادثة بين عمال البناء والتشييد والذي قام فيه بتطليل أسباب الحوادث التى جرت خلال عام ١٩٧٢ بين عمال البناء بالقطاع وأبرز أسبابها ونوع الإصابات والمضو المصاب وكما تكلفت الدولة بسبب الانقطاع عن العمل وكذلك الإصابات القاتلة التى حدثت في نفس العام ، وبحث ثان عن فقد السمع بين عمال الأسسليات الميكانيكية وقد أجريت الدراسة التى يضمها هذا البحث في خمسة مواقع للعمل حيث عمل قياس للضوضاء وقياس لقوة السمع عند العمال المشغولين ، وبحث ثالث من التغيرات التى تحدث في العظام والتى تنشأ عن مرض التيسون الذى يحدث للعمال الذين يتعرضون لضغوط دم مرتفعة من عملية بناء قواعد الكبارى وتتهم أساسا بالعمال الذين يغطسون تحت سطح الماء ، وبحث رابع من التحجر الرئوى في أعمال البناء أو الانشاءات الثقيلة حيث وجدت حالات تليف رئوى بين هؤلاء العمال ، وبحث خامس عن الحوادث الجسيمة الناتجة عن السقالات .

ومن البحوث المصرية التى قدمت في الندوة البحث الذى قدمه الدكتور جمال السيرة عن المخاطر الصحية في صناعة الواسير وطوب النار وذلك من واقع دراسة ميدانية في أحد المصانع حيث قام بقياس تركيز الأتربة في جو المصنع ووجد أن نسبة التركيز أكثر من النسبة المسموح بها ، ونتج عن هذا التعرض الذى استمر فترات طويلة وصلت الى ٢٠ عاما إصابة بعض العمال بالنزلات الشعبية الزمنة وإصابة آخرين بمرض التحجر الرئوى ، كما قدمت للندوة بحوث أخرى عن التحجر الرئوى منها بحث للدكتور جرجس عطية ، وآخر للدكتور على مسعود ، وثالث للدكتور احمد عمارة .

أما عن الأمراض الجلدية في صناعة البناء فقد قدم الدكتور عبيد المنعم المفتى بحثا عن الاكيزما الجلدية بين عمال البناء ، وقدم الدكتور ابراهيم الصياد بحثا عن الأمراض الجلدية بين العمال المعرضين للأسمنت وكذلك بين العمال المعرضين للمواد اللاصقة للخشب ، كما قدم الدكتور محمد ندا أيضا بحثا عن الأمراض الجلدية في صناعة البناء .

وناقشت الندوة الدولية عديدا من البحوث لخبراء من دول اجنبية مختلفة ، منها بحث للدكتور بليزو من تقييم مخاطر التحجر الرئوى ، وبحث للدكتور جوليات عن العمال المعرضين لاضطراب الاسيستوس ، وبحث للدكتور جورج سولز عن الغبار في صناعة البناء ، وبحث للدكتور بليز أيضا عن الحساسية الجلدية لاتواع مختلفة من الأسمنت ، وبحث للدكتور فيكي من المجهود العضلى لعمال بناء المساكن الجاهزة ، وبحوث أخرى عن أثر استعمال الآلات التى تسبب الاهتزاز في عمليات البناء على اضطرابات الدورة الدموية واليدى .

هذا وقد انتهت الجلسات العلمية لمناقشة هذه البحوث الى عدد من التوصيات الهامة لعلاج الأمراض المهنية لعمال البناء والتشييد ، واقتراح وسائل توفير الأمن الصناعى في صناعة البناء للتقليل من الحوادث التى تتعرض لها فئة العاملين بها ، وضرورة فحص العمال دوريا لاكتشاف حالات المرض المهني قبل استئصالها ، وضرورة استخدام وسائل الوقاية كسدادات الأذن واستعمال أحذية وملابس خاصة وتقليل نسبة الغبار وغيرها من وسائل الوقاية .

وقد لاقت هذه الندوة التى نظمتها اللجنة الدولية الدائمة للمشاكل الصحية لعمال البناء وعماله نجاحا ملحوظا ، خاصة وان الدراسات التى ناقشتها اعتمدت على التطبيق أكثر من مجرد النواحي النظرية ، ونحن في حاجة الى مزيد من مثل نوعيات بحوثها في الكثير من مؤتمراتنا ...

# بَيْتُكَ الْأَسْكَنْدَرِيَّة



يسر أن يعلن أنه بالنظر للنجاع السامح الذي حققه

## نظام التوفير ذو الزاياء المزدوجة

ونظر الزاياء الفریق وللزيادة المستمرة في الودائع فقد تقرر للمرة الثانية

مضاعفة الجوائز الشريفة على الوجه الآتي :

● مضاعفة قيمة الجائزة الأولى لتصبح :  
● ٤٠ جنيهًا شهريًا لمدة ٥ سنوات ٢٤٠٠ جنيه

● مضاعفة عدد الجوائز الأخرى لتصبح :

● ٤ جائزة قيمة كل منها ١٠ جنيهات شهريًا لمدة ٣ سنوات ١٤٤٠ جنيه  
● ٤ جائزة قيمة كل منها ٥ جنيهات شهريًا لمدة ٣ سنوات ٧٢٠ جنيه  
● ٢٤ جائزة قيمة كل منها ٥ جنيهات لمدة سنة كاملة ١٤٤٠ جنيه

● ٣٣ جائزة شهرية قيمتها : ٦٠٠٠ جنيه

● كما تقرر زيادة سعر الفائدة بمقدار ١/٢٪ سنويًا  
● وزيادة الحد الأدنى للودائع إلى ١٠٠٠٠ جنيه برأسمان ٧٠٠٠ جنيه  
● وسيكون ذلك اعتبارًا من ودائع شهر ديسمبر ١٩٧٤ التي تجري  
● عليها السحب في ٢٨ يناير ١٩٧٥

### مزاياء فرقية لنظام توفير بيتك الاسكندرية

- المحصول على فائدة سنوية تصل إلى ٤ ٪
- يتم سحب شهريًا مبلغ ٣٣ جائزة مالية تصرف على شكل رواتب شهرية لمدة سنوات .
- تصرف قيمة الجوائز كاملة بدون خصم أية ضرائب أو رسوم .
- فرص الفوز متجددة في كل سحب شهري في جميع المشتركين والفائزين .
- الاشتراك في السحب الشهري بأكثر من فرصة حسب حجم الرصيد .
- للمشارك حق سحب مفراته كلها أو بعضها متى شاء .
- يجري السحب علنًا بالجوائز بواسطة الحاسب الإلكتروني .

# أنت أيضاً

لكنصيب في المشروعات  
الحديثة ومشروعات  
سياسة الانفتاح  
الاقتصادي السريعة



## وثيقة التأمين المختلط مع الاشتراك في الأرباح وثيقة الأهداف الثلاثة

**إستثمار** **إدخار** **تأمين**

- تحصيل ٨٥٪ على الأقل من الأرباح المحققة للمستثمرين فيها .
- مصداق في الأرباح قد تصل أو تزيد على ٥٠٪ من قيمة الأقساط المدفوعة بالإضافة إلى مبلغ الوثيقة الأصلية .



## شركة مصر للتأمين



# بنك مصر

تفانيه وصره العمل المصممي على أربع مستوى

توفير بنك مصر ذواجواز



السودائع المتضاعفة  
تبدامن ٥ جنيهات  
الجب ٢٠٠٠ جنيه

- فائدة ٣٪ سنويا
- يمكن الاقتراض على قيمة الوديعة
- يصرف ضعف المبلغ المودع
- تجمع بين مزايا الادخار والتأمين
- تقبل الودائع حتى سن ٦٥ سنة
- وبدون كشف طبي



افلام

أورفو

إنتاج : جمهورية ألمانيا الديمقراطية

VEB FILMFABRIK WOLFEN  
Fotochemisches Kombinat  
Deutsche Demokratische Republik



# شركة الإعلام للناتج المصرية

إحدى شركات مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر



أكبر  
مؤسسة  
للخدمة  
الإعلانية  
المتكاملة  
بالشرق  
الأوسط

وكلاء الإعلان بأكبر مجموعة من الصحف والمجلات العربية الصادرة



القاهرة: ٢٤ ٠٢٦ شارع زكريا احمد - تليفون ٧٦٧٠٠  
الإسكندرية: ١٠٢٤ شارع الدكتور احمد عبدالسلام - تليفون ٢٧٣٦٦



### الاشتراكات

الاشتراك السنوى من أربعة أعداد  
● داخل جمهورية مصر العربية  
جنيه مهنى واحد .

● خارج جمهورية مصر العربية  
٢٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى  
و١٢ شلنًا شابلًا مصاريف البريد  
وتدفع الاشتراكات فى الحساب  
الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢  
بنك القاهرة الفرع الرئيسى  
١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

### الاعلانات

الاعلانات بتفق عليها مع « مؤسسة  
دار التحرير للطبع والنشر -  
شركة الاعلانات المصرية »  
صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

● شارع نجب الريحانى  
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة  
١ شارع أحمد عبد السلام  
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

### المراسلات

مجلة « الإدارة »  
٢ شارع الشواربى - القاهرة  
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥



رقم الايداع بدار الكتب  
١١/١٦٦٩

# MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VII

Number 3

January 1975